







Université du Québec  
à Rimouski

# **Le dispositif « Étudier et vivre au Québec », un facteur d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre au Bas-Saint- Laurent ?**

Mémoire présenté

Dans le cadre du programme de Maîtrise en Gestion des Personnes en Milieu de Travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

**© Jean-Pierre PEROUMA**

Août 2017

**Composition du jury :**

**Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, UQAR**

**Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, UQAR**

**Diane-Gabrielle Tremblay, examinateur externe, TELUQ**

Dépôt initial le 29.05.2017

Dépôt final août 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

*« Mon grand-père disait que, dans une société multiculturelle qui marche, pendant que les racines se chicanent dans le sol, les branches devraient s'embrasser dans les airs. Mais est-ce que les racines se chicanent vraiment ? ».* Boucar Diouf.

## REMERCIEMENTS

Voilà bien un exercice compliqué... Qui remercier, quelles sont les personnes significatives qui ont favorisé la réalisation de ce travail. Chaque ami, collègue et chaque rencontre a permis l'élaboration de ce mémoire. Que chacune et chacun, ces anonymes qui ont eu une présence signifiante, soient remerciés de cette présence.

Je souhaite aussi remercier ma famille qui m'accompagne dans cette aventure sur les terres de la Nouvelle-France. Mon épouse et mes fils pour leur patience et leur soutien. Remercier Gabi et Fernande, nos grands-parents québécois qui nous insufflent l'amour d'un pays, d'une culture, d'une humanité.

Je souhaite remercier mes amis ceux d'hier et aujourd'hui. Remercier tous mes amies et amis de La Réunion, du Québec et d'ailleurs...

Je souhaite remercier Suzanne Amyot et Janny Brisson pour leur accueil et leurs compétences dans ce fabuleux programme de Gestion des Personnes en Milieu de Travail. Un programme où j'ai apprécié rencontrer, échanger, travailler et me confronter parfois à des professeures et professeurs d'une grande compétence et humanité : Marie-Noëlle Hervé-Albert, Andrée-Ann Deschênes, Michel Fortier, Farid Ben Hassel, Bruno Urli...

Mes remerciements ne seraient pas complets sans un mot particulier pour ma guide bienveillante, rigoureuse, humaine et exigeante d'excellence : Nadia Lazzari-Dodeler. Par ses conseils, son exemple et ses exigences, elle m'aide à m'améliorer comme futur chercheur... et qui sait... peut-être qu'un jour je trouverais...

À toutes et tous, famille, amis, collègues, professeures, professeurs, anonymes -  
MERCI.





## AVANT-PROPOS

4 août 2014, aéroport de Québec... Une famille. Une voiture pleine de bagages qui roule jusqu'à Rimouski. Un objectif : immigré durablement au Québec. Une méthode : acquérir de l'expérience et affiner l'objectif.

Il me semble important d'un point de vue éthique et épistémologique de définir la place, le regard du chercheur (ou apprenti chercheur) dans son travail. Je suis immigrant et je viens de La Réunion. La méthodologie qualitative induit l'implication du chercheur, tant dans son sujet, que le lien avec ses répondants et l'analyse des verbatim. Aussi, ce travail est teinté du regard d'un réunionnais. L'objectivisation a été réalisée avec les personnes qui ont concouru à rendre ce travail possible. Mais il n'en demeure pas moins que La Réunion est le « péi » d'où partent les répondants et qu'au fil de ce mémoire ce regard est parfois notable. Même s'il n'entache en rien la validité des résultats, il leur confère un regard particulier qu'il était nécessaire de clarifier.

Une autre précision est importante. Ce travail a été réalisé en collaboration avec la Professeure Nadia Lazzari-Dodeler, professeure à l'UQAR. Sa recherche portait sur « les besoins, attentes et motivations des immigrants à l'égard du travail et de la carrière dans la région du Bas St Laurent et en particulier à Rimouski ». Mon étude porte un regard plus spécifique sur les immigrants réunionnais. Il est clair que d'un point de vue « réunionnais » ce travail est pertinent car depuis plus d'une dizaine d'années nombreux sont les Réunionnais à avoir immigré au Québec pour les études via un dispositif connu. Mais notre étude ne se limite pas aux seuls immigrants Réunionnais ayant fait le choix de partir via ce dispositif.

## RÉSUMÉ

Le Québec et à fortiori les régions ressources sont soumis à une démographie qui ne permet pas le renouvellement des générations. La raréfaction de la main-d'œuvre en est une conséquence. Pour y pallier, le Québec fait appel à une immigration internationale à hauteur de 50 000 travailleurs qualifiés par année. Or, cette immigration se concentre dans les grands centres urbains et s'installe peu ou prou dans les régions ressources telles que le Bas-Saint-Laurent. Ces régions ressources sont elles aussi concernées par la raréfaction de la main-d'œuvre. Au travers d'une recherche qualitative interprétativiste, nous interrogeons 12 réunionnais-es qui sont installés au Bas-Saint-Laurent. Ils sont majoritairement arrivés via le dispositif « étudier et vivre au Québec » et nous cherchons à saisir ce qui constitue le choix d'une région ressource pour s'installer, étudier et vivre. Au-delà des choix de région, nous mettons en lumière ce qui explique l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée, immigrante et jeune. Les trajectoires de carrière sont observées via les ancres de carrière de Schein. Notre recherche dispose d'une validité interne forte, les analyses ayant été partagées et développées avec les répondants. Au final, les Réunionnais-es choisissent une région et une ville qui leur rappelle leur île et qui offre aussi un large panel de services tout en conservant une dimension humaine. Le choix de faire des études collégiales dans des secteurs où les besoins de main-d'œuvre sont importants leur permet un accès rapide à l'emploi. Bien que le choix du premier emploi soit souvent opportuniste. Les répondants font état des facilités que confère le dispositif pour trouver un emploi, mais ils font aussi état d'un « racisme subtil ». Les Réunionnais-es développent des stratégies de contournement qui leur permettent de s'insérer économiquement et socialement dans la société d'accueil. En conclusion, cette étude novatrice ouvre de nouvelles pistes pour améliorer l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée par la mise en place de ponts entre la culture d'origine et la culture d'accueil par l'intégration dans la communauté et une culture professionnelle liante.

Mots clés : Immigration. Attraction-rétention. Main-d'œuvre. Intégration. Ile de La Réunion. Ancres de carrière.

## ABSTRACT

Québec and all the regional resources are subject to a demography which doesn't allow generational renewal. Consequently, labour has become more and more scarce. In order to keep control on this process, Québec decided to raise international immigration to 50 000 workers per year. Yet, this immigrant population is mostly settled in big city centers and more or less frequently found in region resources such as in Bas-Saint-Laurent area. These areas are also concerned by labour shortage. With an interpretative and qualitative research, we asked 12 Réunion Island people about their experience. These persons are settled in the Bas-Saint-Laurent area and participated in the "étudier et vivre au Québec" program. In our research, we tried to understand this process and we highlighted the reasons why young skilled immigrant are attracted in this region. The career trajectories are observed via Schein careers anchors. Our research has a strong internal validity as the analysis were jointly shared and developed with the respondents. At last, Réunion Island people choose a region and a city which reminded them of their island and which offered a wide panel of services. The human aspect was also important. The existence of important shortages allowed them to get a job quickly, even if the choice of the first job is often opportunistic. One respondent mentioned the fact that the above-mentioned program was very helpful to get a job but they also noticed subtle racism along the way. Reunion Island people develop strategies which allow them to integrate economically and socially into their host society. In conclusion, this innovative research opens new views on how to improve attraction and retention of skilled labor by implementation of bridges between their original culture and the host culture, bridges combining community, social and professional culture.

*Keywords:* Immigration. Attraction, Retention. Skill labor. Carer' anchors. Reunion Island.



## TABLE DES MATIÈRES

<b><u>REMERCIEMENTS</u></b> .....	v
<b><u>AVANT-PROPOS</u></b> .....	vii
<b><u>RÉSUMÉ</u></b> .....	viii
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	ix
<b><u>TABLE DES MATIÈRES</u></b> .....	xi
<b><u>LISTE DES TABLEAUX</u></b> .....	xvii
<b><u>LISTE DES FIGURES</u></b> .....	xviii
<b><u>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES</u></b> .....	xix
 <b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u></b> .....	 2
 <b><u>CHAPITRE 1 enjeux de l’immigration en région</u></b> .....	 5
1.1 <u>la démographie et les besoins de main-d’œuvre au Canada et au Québec</u> .....	5
1.2 <u>Les embauches et les mises à pied dans les régions économiques au Canada</u> .....	6
1.3 <u>L’état du marché du travail au Québec</u> .....	9
1.4 <u>L’attraction et la rétention de la main-d’œuvre au Québec</u> .....	10
1.5 <u>L’immigration économique et la répartition des compétences entre le Canada et le Québec</u> .....	12
1.6 <u>La main-d’œuvre immigrante au Québec</u> .....	14

1.7	<a href="#">Les étudiants étrangers (immigration temporaire) qui optent pour une immigration permanente.</a>	17
1.8	<a href="#">L'immigration étudiante au Québec et le dispositif « étudier et vivre au Québec »</a>	19
1.8.1	L'île de La Réunion : une île contrastée.	21
1.8.2	Étudier et Vivre au Québec.	22
	<b><a href="#">CHAPITRE 2 Définition des concepts et fondements théoriques</a></b>	<b>26</b>
	Introduction de chapitre	26
2.1	<a href="#">La Gestion des Ressources Humaines : historique, enjeux et perspectives</a>	27
2.1.1	<a href="#">Emploi et carrière : deux notions connexes et distinctes</a>	27
2.1.2	Le taylorisme et le fordisme : contexte premier de la Gestion des Ressources Humaines	28
2.1.3	L'avènement d'une approche nouvelle de la ressource humaine.	29
2.1.4	L'innovation et la participation des employés.	31
2.2	L'évolution de la notion de contrat.	33
2.3	<a href="#">L'évolution des carrières.</a>	36
2.3.1	Les carrières traditionnelles.	36
2.3.2	Les carrières nomades et les nouvelles trajectoires de carrière.	37
2.4	Besoins, motivation de la main-d'œuvre.	39
2.5	La reconnaissance au travail.	42
2.6	La théorie des ancrs de carrière.	44
	Conclusion de chapitre.	47
	<b>CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.</b>	<b>49</b>
	Introduction.	49
3.1	Notre posture épistémologique.	49

3.2	Objet et questions de recherche.....	50
3.2.1	Objet de recherche.....	50
3.2.2	Questions de recherche.....	51
3.3	Le choix de l'étude de cas multiples.....	52
3.4	L'unité d'analyse.....	53
3.4.1	L'échantillonnage.....	53
3.4.2	Le choix des répondants.....	54
3.5	Les sources de données.....	55
3.6	Le guide d'entrevue.....	55
3.7	Déroulement des entrevues et type d'entrevue.....	56
3.8	Analyse et interprétation des données.....	57
3.9	Validité de l'étude et éthique.....	59
	Conclusion.....	60
 <b>CHAPITRE 4 Présentation des résultats .....</b>		<b>61</b>
4.1	La présentation de nos répondants.....	62
4.2	L'attraction des réunionnais au Bas-Saint-Laurent.....	65
4.2.1	Les grandes motivations de l'immigration réunionnaise.....	65
4.2.2	Des critères de choix d'une région.....	68
a.	Le choix d'un cadre de vie.....	68
b.	L'importance d'un accueil et d'un soutien.....	70
c.	Ville et nature : un duo gagnant ?.....	71
d.	La nature du réseau : ethnicité ou pas.....	74
4.2.3	De l'importance d'opérer un soutien : un facteur de rétention(illustration)..	75
	Synthèse de la section 4.2.....	79
4.3	L'accès à l'emploi des immigrants réunionnais.....	80

4.3.1 L'accès au premier emploi.....	80
a. Les délais d'obtention d'un emploi.....	82
b. La concordance emploi-diplôme .....	84
4.3.2 Les leviers d'accès à l'emploi.....	86
4.3.3 Un frein notoire à l'emploi.....	90
a. Une forme de racisme .....	90
b. Une distinction « eux-nous ».....	91
Synthèse de la section 4.3 : L'accès à l'emploi des immigrants Réunionnais.....	92
 4.4 La carrière des immigrants réunionnais : de la satisfaction à la conciliation travail/famille et la qualité de vie.....	 93
4.4.1 La satisfaction de la main-d'œuvre immigrante au regard de ses attentes...	93
4.4.2 La rétention de la main-d'œuvre.....	97
a) Une rétention opportuniste.....	97
b) Une rétention financière.....	99
Synthèse de la section 4.....	102
 4.5 CTF et QV : de l'importance de ces facteurs de rétention.....	 102
4.5.1 QV et CTF : une importance particulière ?.....	102
4.5.2 QV et CTF : de la facilité de les conjuguer avec la vie en région ?.....	107
Synthèse de la partie 4.5 .....	110
 4.6 Les ancrs de carrière de nos répondants.....	 110
Les ancrs de carrière de R1.....	111
Les ancrs de carrière de R2.....	113
Les ancrs de carrière de R3.....	115
Les ancrs de carrière de R4.....	117



Les ancrs de carrière de R5.....	119
Les ancrs de carrière de R6.....	121
Les ancrs de carrière de R7.....	123
Les ancrs de carrière de R8.....	124
Les ancrs de carrière de R9.....	126
Les ancrs de carrière de R10.....	128
Les ancrs de carrière de R11 et de R12.....	130
Synthèse des ancrs de carrière.....	133
 4.7 S'investir dans le bénévolat et/ou le communautaire : une dimension importante .	135
Conclusion de chapitre.....	137
 <b>CHAPITRE 5 : Discussion des résultats.....</b>	<b>140</b>
5.1 Les facteurs d'Attraction et de rétention.....	141
a. Le choix d'une région.....	141
b. Quand le choix d'une région peut être conditionnée par la promesse d'un soutien.....	143
5.2 De l'entrée en emploi et l'adéquation diplôme/emploi.....	145
5.3 La satisfaction des attentes et des besoins en emploi.....	147
5.4 Les ancrs de carrière.....	148
5.5 De la « préférence nationale » à la recomposition d'un réseau.....	151
Conclusion de chapitre.....	154
 <b>CHAPITRE 6 : Conclusion générale, limites et perspectives.....</b>	<b>157</b>
6.1 Synthèse de l'étude.....	157
6.2 Les apports de notre étude.....	162
6.3 Limites de notre étude.....	163

6.4 Ouverture et perspectives.....	163
<b>Bibliographie.....</b>	<b>166</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>179</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taux d'embauche et taux de mise à pied. Moyenne de 2003 à 2013. Pour la région du Bas-Saint-Laurent.....	p6
Tableau 2 : Taux d'embauches et taux de mise à pied. Moyenne de 2003 à 2012. pour le Canada et les régions de Montréal et Québec.....	p7
Tableau 3 : les ancrs de carrière selon Schein.....	p45
Tableau 4 : Année d'Arrivée et lieu d'installation premier .....	p64
Tableau 5 : Délais d'accès au premier emploi et concordance Emploi/diplôme.....	p80
Tableau 7 : Répartition des ancrs majeures.....	p147

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les ancrs de carrière du répondant 1 .....	112
Figure 2 : Les ancrs de carrière de la répondante 2 .....	114
Figure 3 : Les ancrs de carrière du répondant 3 .....	116
Figure 4 : Les ancrs de carrière de la répondante 4.....	118
Figure 5 : Les ancrs de carrière du répondant 5.....	120
Figure 6 : Les ancrs de carrière de la répondante 6....	122
Figure 7 : Les ancrs de carrière du répondant 7.....	123
Figure 8 : Les ancrs de carrière de la répondante 8.....	125
Figure 9 : Les ancrs de carrière du répondant 9.....	127
Figure 10 : Les ancrs de carrière de la répondante 10.....	129
Figure 11 : Les ancrs de carrière du répondant 11 .....	130
Figure 12 : Les ancrs de carrière R12.....	130

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

A.P.I : Aide Pédagogique Individuelle.

C.A.Q : Certificat d'acceptation du Québec.

C.E.G.E.P : Collège d'Enseignement Général Et Professionnel.

C.R.É : Commission Régionale des Élus.

C.R.É B.S. L : Commission Régionale des Élus du Bas-Saint-Laurent.

C.T.F : Conciliation Travail Famille.

D.E.C : Diplôme d'Études Collégiales.

G.R.H. : Gestion des Ressources Humaines.

I.E.D.O.M : Institut d'Émission des Départements d'Outre-Mer.

I.N.S.E.E : Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

I.S.Q : Institut de la Statistique du Québec.

I.U.F.M : Institut Universitaire de la Formation des Maîtres.

M.E.E.S : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur.

M.I.D.I : Ministère de l'Immigration de la Diversité et de l'Inclusion.

O.C.D.E : Organisation de Coopération et de Développement Économique.

P.E.Q : Programme de l'Expérience Québécoise.

Q.V : Qualité de Vie.

R.M.R : Région Métropolitaine de Recensement.

U.Q.A.R : Université du Québec À Rimouski.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Immigrant : individu mal informé qui pense qu'un pays est meilleur qu'un autre ». C'est ainsi qu'Ambrose Pierce définit l'immigrant dans son « Devil's Dictionary » en 1911. Dans un monde globalisé, les immigrants sont de plus en plus nombreux à sillonner le globe et parmi eux les immigrants économiques.

L'économie mondiale est de plus en plus axée sur l'économie de la connaissance (Tremblay, 2015). Cette économie est particulière à plusieurs titres. Au contraire des matières premières industrielles, la connaissance est une ressource infinie qui peut être source de croissance infinie. L'économie de la connaissance est aussi caractérisée par trois règles (Aberkane, 2016<sup>1</sup>) :

- les échanges de connaissance se font à somme positive. Ainsi, le savoir appartient toujours à celui qui le possède et il se multiplie avec les échanges.

- les échanges de savoir ne sont pas instantanés et se produisent dans la temporalité de l'humain.

- la combinaison de savoirs est non linéaire. L'addition de deux savoirs en crée un autre qui peut être commun ou novateur.

Sur la base de la première règle, le savoir appartient toujours à celui qui le possède, la circulation des connaissances est assujettie aux personnes qui les possèdent.

La compétition internationale dans l'économie de la connaissance s'organise et les compétiteurs sont nombreux. On y retrouve les pays d'Europe (France, Allemagne, etc.) ceux de l'Océanie (Nouvelle-Zélande, Australie, etc.) et l'Amérique du Nord avec les Etats-Unis et le Canada (MIDI, 2013). Chaque compétiteur met ses potentialités en avant

---

<sup>1</sup> Conférence : penser la société de demain à travers l'écologie. Darwin, Bordeaux, 21/05/2016).  
[https://www.youtube.com/watch?v=n5\\_U2y\\_N-5M](https://www.youtube.com/watch?v=n5_U2y_N-5M)



pour attirer le plus grand nombre et les savoirs spécifiques à haute valeur ajoutée. Au-delà de l'attraction des talents, les pays doivent se doter de moyens de rétention de cette main-d'œuvre caractérisée par le nomadisme et la motivation par l'adhésion à des projets et des valeurs (Fray et Al., 2015).

L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre sont d'autant plus cruciales que l'ensemble de ces pays vit une transition démographique particulière. Le renouvellement des générations est partiellement atteint selon les pays et les baby-boomers des années 50-60 arrivent à l'âge de la retraite. De ce fait, les besoins de main-d'œuvre qualifiée sont ressentis et accrus par la notion de compétition quant à son attraction et sa rareté (ISQ, 2015).

À l'Est du Canada se situe le Québec, parcelle de francophonie au cœur d'un continent nord-américain anglophone. À l'instar des pays sus mentionnés, le Québec souhaite attirer une main d'œuvre qualifiée dont les besoins sont évalués à 50 000 personnes par année (MIDI, 2013). Au-delà de la dimension économique, l'immigration permet aussi de faire vivre la francophonie nord-américaine.

Bien que la volonté soit affichée, le Québec peine à attirer et retenir les 50 000 immigrants économiques annoncés. Il anime un réseau de conférences à l'attention des 18-35 ans dans le monde. Par ce biais, le Québec promeut ses atouts économiques, linguistiques, naturels etc (Papinot, 2012). Or, les immigrants concentrent leur venue sur des régions urbaines et boudent les régions ressources. De plus, les immigrants sont nombreux à retourner dans leur pays d'origine ou à pousser leur immigration vers les provinces anglophones (ISQ, 2016).

Dans un contexte de compétition internationale, le Québec et ses régions ressources peuvent-ils développer des modèles d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre immigrante ?

Depuis 2004, la Région Réunion et le gouvernement du Québec ont développé un protocole visant à favoriser la mobilité de jeunes réunionnais vers les régions ressources.

Au-delà du nombre d'immigrants, ce dispositif permet de cibler une population jeune, qualifiée qui vient se former dans les cegeps afin d'obtenir des diplômes de techniciens. Par le biais de cette population cible, nous souhaitons connaître les motivations à venir et à demeurer en région. Ces éléments pourraient alors permettre au Québec de connaître les besoins des immigrants et d'y répondre grâce aux réunions de promotion.

Cette étude est donc essentiellement qualitative. Elle s'initie par un étayage de la question migratoire. Avant d'aller au-devant des Réunionnais, il apparaît nécessaire de questionner le besoin de main d'œuvre au Québec et de mobilité de La Réunion (chapitre 1). Afin de questionner avec pertinence les personnes, il est nécessaire de comprendre les leviers théoriques de l'attraction et de la rétention des employés. En ce sens, nous définissons les concepts et notions clés en lien avec notre recherche (chapitre 2). Ces éléments théoriques permettent aussi d'élaborer le questionnaire qui sera la base de notre étude de terrain. Or, une étude s'arcoute sur une méthodologie qui structure la démarche (chapitre 3). La méthodologie est le squelette de notre travail, à son image elle est interne, cachée, mais nécessaire pour qu'il s'érige. La chaire autour du squelette méthodologique est constituée des entretiens réalisés auprès de notre population. Nos répondants ont été enregistrés, les verbatim ont tous fait l'objet d'une analyse au travers des différents filtres théoriques (Chapitre 4). Ce passage par le filtre théorique permet par la suite de mettre en évidence les congruences et incongruences entre théorie et pratique. Ces éléments permettent de faire émerger une compréhension des théories ou des savoirs (Chapitre 5). Au final, nous concluons ce mémoire non sans avoir spécifier les apports, les limites et les perspectives qui s'offrent à nous (Chapitre 6).

## **CHAPITRE 1**

### **ENJEUX DE L'IMMIGRATION EN REGION**

#### **1.1 LA DÉMOGRAPHIE ET LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE AU CANADA ET AU QUÉBEC**

Depuis le début des années 2010, le Québec est confronté à un déficit de main-d'œuvre. Selon Jacques Légaré (2004), l'année 2011 voit le départ de 12 actifs à la retraite et l'arrivée de seulement 10 jeunes sur le marché de l'emploi. Au-delà d'un déficit de main d'œuvre croissant, le vieillissement de la population active est aussi à prendre en considération. Le Québec verra sa population de retraités doubler d'ici 2030 (ISQ, 2015, p.29). Les « régions ressources » sont aussi concernées par ce phénomène de vieillissement de la population et par conséquent par les pénuries de main-d'œuvre (Légaré, 2004). Les « régions ressources » se définissent comme :

« Les régions ressources comprennent le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Ces régions regroupent 7,0 % de la population et comptent pour 8,1 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec. Toutefois, elles représentent 80,2 % du territoire québécois. La densité de la population y est donc faible. L'économie y est particulièrement tributaire de l'hydroélectricité et de l'extraction des ressources dont la production est acheminée en majorité à l'extérieur du Québec ». (Pongo, 2016, p.11).

Parmi les « régions ressources », le Bas-Saint-Laurent est concerné par un solde migratoire négatif, l'accroissement naturel est quasi nul, en conséquence la démographie bas-laurentienne serait « déclinante » (ISQ, 2015, p.112). En sus, l'âge médian sur le territoire est un des plus élevé du Québec : plus de 48 ans.

Les besoins de main-d'œuvre sont difficilement évaluables avec précision, Emploi-Québec (2014) en dresse un tableau estimatif. La synthèse que nous faisons de ces projections démontre que le besoin de main-d'œuvre serait de plus de 15 000 emplois tous secteurs confondus. Les besoins seraient répartis comme suit : 5% dans des emplois de gestion requérant une expertise et des diplômes universitaires ; 17% dans des emplois requérant un diplôme universitaire ; 34% dans des emplois requérant un diplôme technique-collégial ; 26% dans des emplois requérant un niveau intermédiaire correspondant à un secondaire achevé ou non ; 18% requérant une qualification élémentaire. D'autres recherches ont dressé un état des embauches et mises à pied sur le sol national.

## **1.2 LES EMBAUCHES ET LES MISES A PIED DANS LES REGIONS ECONOMIQUES AU CANADA**

L'étude de Statistique Canada (2016) relative aux embauches et mises à pied dans les régions économiques est une estimation expérimentale portant sur la période 2003-2013 au Canada. Elle établit une comparaison entre les différentes régions économiques canadiennes et offre un regard sur leur structure du marché de l'emploi. Sur la période 2009/2010, le Canada a vu 2.4 millions d'embauches nettes et 0.9 millions de mises à pied. Par embauches, on entend « les employés qui commencent un emploi auprès d'un nouvel employeur au cours d'une année donnée et qui sont toujours en emploi de cet employeur l'année suivante » (Ci et al., 2016, p.3). Les mises à pied concernent les « travailleurs mis à pieds au cours d'une année donnée et qui ne sont pas réembauchés par le même employeur au cours de l'année suivante » (Ci et al., 2016, p.3).

Pour l'Est du Québec, dont le Bas-Saint-Laurent, les taux d'embauches (22%) et de mise à pied (11%) sont en hausse entre 2003 et 2013 (Ci e al., 2016, p.3). Il faut souligner que « la croissance nette de l'emploi sous-estime fortement le flux de travailleurs entre les entreprises » (Statistique Canada, 2016, p.2). Ainsi, les travailleurs mis à pied peuvent être embauchés rapidement dans d'autres entreprises de la région économique.

La région économique de l'Est du Québec se caractérise par un taux de mise à pied relativement élevé comparativement à d'autres régions qui comportent « une proportion plus élevée d'employés occupant des emplois temporaires notamment des emplois saisonniers en agriculture, en exploitation forestière et en chasse et pêche » (Ci et al., 2016, p.10). Pour le Bas-Saint-Laurent, les taux d'embauche et mise à pied se répartissent selon le tableau suivant.

**Tableau 1 : taux d'embauche et taux de mise à pied. Moyenne de 2003 à 2013. Pour la région du Bas-Saint-Laurent.**

Nature	Tranche d'âge	Taux
<b>Taux d'embauche</b>	18-64 ans	20.8 %
<b>Taux d'embauche</b>	25-54 ans	15.8 %
<b>Taux de mise à pied</b>	18-64 ans	10.5 %
<b>Taux de mise à pied</b>	25-54 ans	8.7 %

Extrait de : Ci W., Morissette R. et Schellenberg G. (2016). Taux d'embauche et taux de mise à pied, Canada, provinces, territoires et régions économiques de résidence, moyennes de 2003 à 2013 — Terre-Neuve-et-Labrador, Île-du-Prince-Édouard, Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Québec et Ontario. P.10.

Pour offrir un ordre de comparaison, nous proposons d'exposer les mêmes données pour la région économique de Montréal, de Québec et de l'ensemble du Canada.

**Tableau 2 : Taux d’embauche et taux de mise à pied. Moyenne de 2003 à 2013. Pour le Canada et les régions de Québec et Montréal.**

Région	Nature	Tranche d’âge	Taux
<b>Canada</b>	Taux d’embauche	18-64 ans	20.2%
	Taux d’embauche	25-54 ans	16.6%
	Taux de mise à pied	18-64 ans	5.8%
	Taux de mise à pied	25-54 ans	5.0%
<b>Québec</b>	Taux d’embauche	18-64 ans	20.0%
	Taux d’embauche	25-54 ans	16.1%
	Taux de mise à pied	18-64 ans	6.7%
	Taux de mise à pied	25-54 ans	5.7%
<b>Montréal</b>	Taux d’embauche	18-64 ans	21.1%
	Taux d’embauche	25-54 ans	18.7%
	Taux de mise à pied	18-64 ans	5.3%
	Taux de mise à pied	25-54 ans	5.0%

Extrait de : Ci W., Morissette R. et Schellenberg G. (2016). Taux d’embauche et taux de mise à pied, Canada, provinces, territoires et régions économiques de résidence, moyennes de 2003à 2013 — Terre-Neuve-et-Labrador, Île-du-Prince-Édouard, Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Québec et Ontario. P.10.

Les taux d’embauches sont relativement comparables entre les différentes régions, mais les taux de mise à pieds varient. Ceci est fortement dû aux caractéristiques de l’emploi dans la région du Bas-Saint-Laurent qui est en partie agricole, forestière, de chasse et de pêches (Ci et al., 2016, p.4). Le Bas-Saint-Laurent est parmi les 10 régions économiques ayant un taux de mise à pied élevé. Pour le taux d’embauche, le Bas-Saint-Laurent se classe parmi les 5 dernières régions ayant un taux d’embauche favorable.

Au regard de Statistique Canada (2016), il est possible de dresser un portrait d’une région qui n’est pas propice à l’embauche durable. Or l’état du marché du travail au Québec revêt des particularités mises en avant par le dernier bilan 2015 de l’ISQ.

### 1.3 L'ÉTAT DU MARCHÉ DU TRAVAIL AU QUÉBEC

L'ISQ (2017) dresse un bilan du marché du travail portant sur l'ensemble de la Province et pose un regard sur les différentes régions qui la compose. Globalement, le marché de l'emploi connaît une hausse de 37 300 emplois entre 2014 et 2015 portant la population en emploi à plus de 4 millions de travailleurs. L'année 2015 est la plus favorable à l'emploi depuis 40 ans. Économiquement, le Produit Intérieur Brut connaît une croissance similaire. Le vieillissement de la main d'œuvre, tel que prédit par Legaré (2004), est aussi une tendance forte de la structure de l'emploi québécois. Depuis 2009, au Québec, les travailleurs de 55 ans et plus sont plus nombreux de 225 000 personnes que les travailleurs âgés de 15 à 24 ans.

L'emploi est aussi caractérisé par une croissance forte des emplois à temps plein qui s'élèvent à 45 000 pour l'année 2015, mais il concerne majoritairement les hommes, notamment ceux âgés de plus de 55 ans (ISQ, 2017, p.14). D'ailleurs ce sont les titulaires de diplômes universitaires qui bénéficient le plus de cette période d'emploi. Les titulaires de diplômes universitaires sont 290 000 à avoir trouvé un emploi en 2015 (ISQ, 2017, p. 15). Pour résumer l'étude de l'ISQ (2017), les travailleurs accèdent majoritairement à des emplois permanents, requérant un niveau de qualification universitaire. Les personnes de 55 ans et plus sont celles qui se voient ouvrir le plus d'opportunités (ISQ, 2017, p. 14)

Les emplois créés majoritairement se situent dans les domaines de « l'industrie des services professionnels, scientifiques et techniques, du commerce, des administrations publiques, des services aux entreprises, des services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien ainsi qu'à l'industrie du transport et de l'entreposage » (ISQ, 2017, p.19). Le taux de chômage au Québec est alors de 7.6% en 2015.

La région ressource qu'est le Bas-Saint-Laurent ne bénéficie pas de cette perspective favorable de l'emploi au Québec. Le taux de chômage bas-laurentien est de 8% alors qu'il est légèrement plus faible dans la province. Le taux d'emploi est de 49.7 %, soit 10 points en deçà de la moyenne nationale. Le taux d'activité est lui aussi en deçà de 10 points de la moyenne nationale pour se fixer à 54%. Sur les 10 dernières années, le Bas-Saint-Laurent enregistre une perte de 60 000 emplois environ (ISQ, 2017).

## **1.4 L'ATTRACTION ET LA RETENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU QUEBEC**

Nombreuses sont les organisations à avancer le besoin de main-d'œuvre et la difficulté de recruter. Les Gouvernements successifs ont abordé cette question selon plusieurs aspects. À ce jour, plusieurs leviers sont à disposition pour lutter contre la raréfaction de la main-d'œuvre. Le premier des leviers est d'engager des politiques natalistes volontaires. Or, leurs effets ne seraient attendus que dans une vingtaine d'années, le temps que les enfants puissent être en capacité d'intégrer le marché du travail. Il existe un second levier de rétention de la main-d'œuvre, notamment celle en âge de partir à la retraite. Mais ces politiques ont des effets limités qui ne permettent pas de répondre aux besoins actuels. Le retour à l'emploi est parfois contraint comme à la sortie de la crise des années 2008-2009 (Tremblay, 2014, p.15). La pénurie de main-d'œuvre a permis d'engager une réflexion sur l'aménagement du temps de travail. Les personnes en fin de parcours professionnel souhaitent des horaires aménagés (Lazzari, 2012; Tremblay, 2014) ces mesures de conciliation étant alors à l'avantage des employeurs et des employés. Cependant, certains secteurs peuvent peiner à retenir la main-d'œuvre plus âgée qui ne souhaite pas forcément poursuivre une carrière dans des métiers où la pénibilité est reconnue (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2015; Tremblay, 2014).

Le troisième levier d'attraction de la main-d'œuvre est celui destiné à l'emploi féminin. Les politiques d'attraction de la main d'œuvre féminine portent leurs fruits. L'emploi des femmes, sur la période 2005-2015, a progressé de 227 000 emplois alors que l'emploi des hommes augmente de 164 000 emplois (ISQ, 2016). Les dispositifs permettant l'accès des femmes au marché du travail sont essentiellement orienté vers la Conciliation Travail-Famille et au soutien à la parentalité (Tremblay, 2015, p.12). Cependant, la maternité peut être un facteur de rupture dans la carrière des femmes pouvant aller jusqu'au renoncement de leur activité professionnelle (Lazzari-Dodeler, 2014, p.172). La conciliation travail-famille est un facteur d'attraction de la main-d'œuvre féminine mais aussi un outil de rétention dans un contexte de concurrence. En



effet, aujourd'hui la conciliation travail-famille semble être d'une grande importance pour toutes les générations : en plus des mères, les pères souhaitent, de plus en plus, s'occuper de leurs enfants en bas âge (Tremblay et Lazzari-Dodeler, 2015, p.96).

Enfin, se pose la question de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre constituée des jeunes en région. Les problématiques sont propres à chaque région, notre choix s'est porté sur le Bas-Saint-Laurent qui est notre territoire d'étude.

La migration des jeunes des régions ressources vers les centres urbains est un enjeu qui remonte au 19<sup>ème</sup> siècles avec Arthur Buies (Tapp, 2007, p.4). Il s'inquiète alors de « l'exode des jeunes vers les provinces anglophones » et il propose de porter une réflexion sur l'attraction des territoires francophones. Entre 1840 et 1930, près d'un million de québécois quittent le pays pour aller travailler en Nouvelle-Angleterre ce qui inquiète fortement les élites (Tapp, 2007, p.13). Le bas-Saint-Laurent connaît aussi des périodes de fort exode de sa main-d'œuvre en lien avec les fluctuations économiques. Par exemple, dans les années 1930, le déclin de l'industrie du bois voit partir 13 000 personnes (Fortin, 1993), les années 60 sont aussi propices à un exode des bas-laurentien, notamment vers Montréal et sa région (tapp, 2007, p.22). Bien que le baby-boom ait permis de dynamiser l'accroissement naturel, la perte d'emploi dans le secteur primaire favorise alors le départ de familles.

Depuis les années 70, le Bas-Saint-Laurent fait face à une « hémorragie démographique » (Fortin, 1993) qui concerne surtout les 15-35 ans. Selon Tapp (2007) de 1996 à 2001, la région a perdu 17.5% de ses 20-24 ans, 16% des 25-29 ans et 5% des 30-34 ans. Il note que la proportion de retour des jeunes vers leur région natale est une des moins importante des régions du Québec. Cela induit un triple impact. Un impact démographique avec le départ des populations jeunes et de certains retraités pour rejoindre leurs enfants. Un impact social car avec le vieillissement de la population des écoles et des postes en personnel peuvent être fermés. Enfin, un impact économique avec une perte de consommateurs, une hausse des prix et un déficit en innovation. Il existe une image assez puissante pour illustrer cet exode des jeunes vers les autres régions, il part l'équivalent d'un bus scolaire par semaine. Pour 60% de ces jeunes, la poursuite des études est la raison principale, puis vient les raisons professionnelles pour 24% d'entre

eux (Leblanc, 2003, p.43-46). Il faut noter que 2/3 des jeunes qui quittent le Bas-Saint-Laurent sont intéressés pour y revenir essentiellement s'ils disposent d'un emploi qui favorise le rapprochement familial (Leblanc, 2003).

Or, comme le souligne Tremblay (2015, p.40) « historiquement, les pénuries de main d'œuvre ont été traitées au Canada grâce à la politique d'immigration et de plus en plus par le recrutement de travailleurs étrangers temporaires ».

### **1.5 L'IMMIGRATION ECONOMIQUE ET LA REPARTITION DES COMPETENCES ENTRE LE CANADA ET LE QUEBEC**

L'immigration économique est un des leviers permettant de pourvoir aux besoins immédiats de main-d'œuvre. L'immigration économique au Québec s'inscrit dans un contexte de « concurrence internationale » (MIDI, 2013). L'ensemble des pays de l'OCDE est en prise avec un besoin de main-d'œuvre présent ou à venir (MIDI, 2013), le Québec doit alors établir des stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans les régions où les besoins se font ressentir. Le Québec souhaite accueillir 50 000 immigrants par année et deux tiers d'entre eux sont des immigrants économiques (ISQ, 2015,p.85). Cependant, 96% des immigrants s'installent dans les six Régions Métropolitaines de Recensement (Saint-Amour et Ledent, 2010, p.73) et seul 0.3% viennent s'installer au Bas-Saint-Laurent (ISQ, 2015).

Il faut souligner que la politique d'immigration au Québec est inscrite au sein de la politique canadienne d'immigration. Les deux entités se répartissent compétences et responsabilités.

Le Québec jouit d'une certaine autonomie quant aux procédures d'immigration sur son sol. L'accord du 1<sup>er</sup> avril 1991, signé entre le Canada et le Québec, a pour objet cette répartition des compétences et responsabilités. Le Canada détermine les volumes annuels d'immigration, cependant il a obligation de prendre en considération les besoins énoncés par Québec. L'échelon fédéral définit et appliques les critères d'entrée et de séjour sur le sol canadien. Parmi ces critères on retrouve les conditions relatives au séjour (durée, le droit de travailler, d'étudier...) et les critères d'interdiction du territoire (santé, sécurité,

criminalité). Le Fédéral fixe aussi les normes générales de traitement et les catégories d'immigration. Il est seul à décider des demandes d'asile et de l'admission sur le sol canadien.

Le Québec a la responsabilité exclusive pour déterminer le volume d'immigrants qu'il souhaite accueillir. Actuellement le volume souhaité est de 50 000 personnes (ISQ, 2015, p.85). La province du Québec sélectionne les candidats via une grille de sélection dont il fixe les critères et leur valeur cumulative. Seuls les réfugiés reconnus comme tel sont assujettis à la décision Fédérale. En matière d'immigration temporaire, Québec donne son consentement afin que le Canada délivre un titre de séjour valide. Ainsi, les deux échelons collaborent en matière d'immigration qu'elle soit temporaire ou permanente.

Selon la nature de l'immigration (temporaire ou permanente) le statut des immigrants varie. Ainsi, est considéré comme citoyen toute personne « née au Canada, née à l'étranger d'un parent canadien, qui a acquis la citoyenneté ou qui n'a pas perdu sa citoyenneté » (MIDI, 2007 p.4). Le résident permanent est une personne qui « a obtenu le droit d'établissement permanent au Canada, n'est pas citoyen et n'a pas perdu sa qualité de résident » (MIDI, 2007, p.4). Le résident temporaire est un « ressortissant étranger autorisé à être présent sur le territoire pour une période » (MIDI, 2007, p.4). Le résident temporaire est autorisé à formuler une demande d'un autre statut durant son séjour sur le sol canadien. Les résidents temporaires peuvent être des travailleurs temporaires, des visiteurs ou touristes, des étudiants, des titulaires de permis de séjour temporaire ou des personnes dénuées de statuts. Enfin, Le Canada accueille aussi des réfugiés, ce sont alors des personnes à qui le droit d'« asile est conféré. Il a le droit de séjourner sur le territoire pour une période indéterminée » (MIDI, 2007, p5).

Une demande d'immigration temporaire ou permanente prend en considération la situation du requérant principal et des membres de la famille qui l'accompagne. Le conjoint, qu'il soit du même sexe, marié ou non est pris en considération dans la demande uniquement s'il est âgé de plus de 16 ans. Les enfants de moins de 19 ans qui sont à charge du requérant principal sont aussi pris en considération dans la demande (MIDI, 2015, p.44). Les enfants âgés de plus de 22 ans sont pris en considération dans la

demande s'ils sont à la charge effective du requérant principal au titre d'une dépendance financière, physique ou mentale.

Il faut aussi distinguer plusieurs catégories d'immigrants.

Les immigrants économiques représentent la catégorie des immigrants qui se destinent à une activité économique. Leur candidature est passée à travers une grille de sélection, ou grille d'application universelle avec attribution de points (MIDI, 2007, p. 9). Cette grille comporte des critères éliminatoires et un seuil de passage est fixé. En tout, ce sont quatre catégories d'immigrants économiques : les travailleurs qualifiés, les travailleurs autonomes, les entrepreneurs et les investisseurs. A cette immigration économique s'ajoute la majorité des demandes de résidence permanente (MIDI, 2013) car l'ensemble des demandes de résidences permanentes s'étudient sur la base de l'employabilité des personnes (MIDI, conférence du 19-10-2016). Les immigrants économiques voient leurs candidatures étudiées via des critères de sélection parmi lesquels : la formation, l'expérience professionnelle significative, la connaissance d'une des deux langues officielles, les séjours précédents au Québec, les caractéristiques des personnes accompagnantes, la capacité d'autonomie financière d'au moins trois mois et l'adaptabilité. A ces critères, s'ajoutent des seuils d'avoirs financiers disponibles selon que l'on soit travailleur autonome (100 000 dollars), entrepreneur (400 000 dollars) ou investisseur (800 000 dollars) (MIDI, 2007, p. 10). Les immigrants économiques présentent certaines spécificités.

## **1.6 LA MAIN-D'ŒUVRE IMMIGRANTE AU QUÉBEC**

Les immigrants sont 584 000 à occuper un emploi en 2015, soit 15 000 de plus que l'année précédente (ISQ, 2015, p.23). Cependant si les immigrants représentent 15% de la population active et 21% d'entre eux est au chômage, ceci peut être révélateur d'une intégration économique non réussie et avoir des impacts sur la société d'accueil ainsi que sur les immigrants eux-mêmes (Boudarbat et Cousineau, 2010). En effet, Boudarbat et Cousineau (2010) insistent sur la nécessité pour un immigrant d'accéder à un emploi qui satisfasse ses attentes car dans le cas contraire, l'immigrant peut-être aux prises avec du

découragement à participer au marché du travail, du mécontentement, un sentiment d'exclusion, de frustration (Lazzari Dodeler et Pérouma, 2016). Or, l'étude des conditions d'accès au marché du travail pour les immigrants révèle des facteurs d'insatisfaction notoires.

Dans un premier temps, et malgré l'existence d'une grille de sélection incluant les compétences et les diplômes étrangers, il existe une difficulté quant à la transférabilité des compétences internationales. Ainsi, près de 50% des immigrants sont en situation de sur-éducation, c'est-à-dire qu'ils occupent un emploi sous qualifié au regard des diplômes et des compétences qu'ils détiennent. Si cet état de sur-éducation perdure les premières années, il est établi qu'à l'orée de la 5<sup>ème</sup> année de présence, 68% des travailleurs occupent un emploi correspondant à leurs qualifications (Arcand et Najari, 2010). Les trois premières années au Québec sont déterminantes quand on sait que plus de 40% des immigrants ne sont pas embauchés sur des postes qualifiés et que 66% peinent à trouver un emploi stable, durable et qualifié (Arcand et Najari, 2010, p.8). Selon Bloom et Grant (2001), la déqualification n'est pas sans conséquences économiques. Elle est estimée entre 6 et 15 milliards de dollars de perte annuelle pour l'économie depuis 1996.

Dans un second temps, le premier emploi des immigrants est aussi un déterminant pour le déroulement de leur carrière (Bégin et Renaud, 2012). Plus ce premier emploi est proche du niveau de qualification initial et plus les perspectives de carrière sont conformes aux besoins et attentes des immigrants (Bégin et Renaud, 2012). La proximité entre le premier emploi et le niveau de qualification initial est difficile à réaliser du fait de l'imperfection du transfert du capital humain (Chiswick et Miller, 2007). La transférabilité du capital humain pour un immigrant répond à la possible conversion de ses expériences professionnelles acquises dans son pays d'origine vers le pays d'accueil. Selon Marc Termote (Hauser, 2013), le non transfert du capital humain et des expériences professionnelles serait une des raisons principales des soucis de rétention de la main-d'œuvre immigrante au Québec. Ainsi, ce sont près du quart des immigrants qui quittent le Québec dans les 10 années suivant leur arrivée (Hauser, 2013, p.65), cet exode est encore plus important chez les immigrants asiatiques : 40%. Il faut souligner que le tiers des immigrants arrivés au Québec en 2015 sont originaires d'Asie (ISQ, 2015, p.85).

L'immigration française demeure importante avec 7%, elle se place derrière l'Iran (11.6%) et à égalité avec l'Algérie (7%) selon le Bilan de l'année 2015 de l'ISQ (ISQ, 2015, p.85).

Le Québec favorise l'arrivée d'immigrants économiques francophones, c'est aussi en France qu'il trouve une population immigrante de choix. Les français appréhendent leur immigration québécoise en supposant une proximité culturelle plus présumée qu'effective (Fortin, 2002). Il semble que 50% des français retournent dans leur pays une fois qu'ils ont obtenu la nationalité canadienne (Papinot et Al., 2012, p.344) et que l'instabilité et le déclassement professionnels pèsent fortement quand vient le temps de choisir de rester ou de partir. Cependant, selon Papinot (2012), les immigrants qui demeurent au Québec sont ceux qui ont connus une période de scolarité québécoise, sont arrivés jeunes et ont bénéficié d'une expérience professionnelle au Québec (Papinot et Al., 2012, p.344).

Les immigrants, notamment français, émettent de sérieuses critiques à l'endroit des réunions d'informations qui sont organisées dans les pays d'origine afin de présenter les avantages à l'immigration économique au Québec (Lazzari-Dodeler, 2016 ; Lazzari-Dodeler et Pérouma, 2015). La critique la plus régulière est celle faite quant à l'équivalence des diplômes qui serait facilité (Papinot et Al., 2012, p.345). Cependant, ces réunions demeurent intéressantes afin de réduire les contrecoups du « choc culturel » (Papinot et Al., 2012, p.349).

En début d'immigration, les immigrants français ne sollicitent que très peu les organismes d'aide aux immigrés. La plupart d'entre eux estiment que ces organismes n'ont pas de réponse adaptée à leurs besoins réels. Ce qui fait que parfois, les Français méconnaissent l'existence d'organismes susceptibles de faciliter leur arrivée et de les aider dans le processus de recherche d'emploi et d'adaptation à la société québécoise. De plus, alors même que dans les grands centres les immigrants cherchent à retrouver une communauté favorisant l'arrivée et rompre avec le choc culturel inhérent au changement de pays et de culture (Piché et Al., 2002, p.25), les Français cherchent à rompre « l'ethnicité de leur réseau pour se fondre dans la société d'accueil » (Fortin et Renaud 2004, p46).

Les freins à l'accès sont donc nombreux et identifiés. Il s'agit de :

- la sur-éducation
- la difficulté d'accéder à un emploi en lien direct avec les diplômes et qualifications de l'immigrant
- la difficulté à opérer un transfert des compétences internationales au Québec
- les différences ou choc culturel
- l'âge d'arrivée en sol québécois.

Ainsi, la venue de jeunes francophones ayant une expérience antérieure québécoise semble tracer la voie d'une meilleure attraction et rétention de la main d'œuvre. A cet effet, il existe des procédures favorisant le passage d'une immigration temporaire telle celles des études vers une immigration permanente.

### **1.7 LES ETUDIANTS ETRANGERS (IMMIGRATION TEMPORAIRE) QUI OPTENT POUR UNE IMMIGRATION PERMANENTE.**

L'immigration temporaire via les études est une forme d'immigration importante au Canada. Entre 1990 et 1994 le Canada a ouvert les portes de ses établissements scolaires à près de 158 000 étudiants étrangers (Yuqian et Hou, 2015, p.1). Sur la période allant de 2010 à 2013, se sont 385 000 étudiants qui sont arrivés au Canada, soit près de 96 000 personnes par années (Yuqian et Hou, 2015, p.1). Le volume de permis d'étude accordé est croissant sur la dernière décennie, ce qui est flagrant, c'est aussi l'âge des étudiants qui obtiennent un permis d'étude. Dans les années 90, ce sont majoritairement des étudiants de moins de 18 ans qui sont accueillis. Ils fréquentent alors des établissements primaires et secondaires (Yuqian et Hou, 2015, p.1). A l'heure actuelle, les étudiants acceptés fréquentent majoritairement les universités. Depuis les années 2000, les étudiants sont près de 1 sur deux à faire une demande d'immigration permanente. Cette catégorie d'immigration temporaire est reconnue comme profitable à l'économie du pays par le MIDI dans les publications qui y sont relatives. Cette profitabilité encourage le

pays à fixer un plan stratégique afin d'attirer 450 000 étudiants étrangers d'ici à 2022 (Affaires étrangères et Commerce et Développement Canada, 2014, p12). On sait que les étudiants s'orientent de plus en plus vers les universités et qu'il s'écoule une dizaine d'année entre l'entrée initiale au Canada et la demande de statut permanent (Yuquian et Hou, 2005, p.5).

Au fil des ans, on note aussi une modification en ce qui a trait à la nationalité des cohortes étudiantes. En effet, les étudiants asiatiques sont de plus en plus nombreux, passant de 6% à 37% entre 1990 et 2010 (Perkins et Neumayer 2014). Selon ces auteurs, les européens et les étasuniens sont les étudiants qui boudent de plus en plus le Canada sur la même période.

Les étudiants peuvent aussi émarger au programme de post-diplôme. Ce dispositif permet « aux étudiants ayant obtenu un diplôme dans un établissement postsecondaire canadien participant, d'acquérir une expérience de travail précieuse au Canada. L'expérience de travail qualifié acquise au Canada par l'entremise du Programme de travail postdiplôme aide les diplômés à être admissibles à la résidence permanente dans le cadre d'Entrée express » (CIC, 2016). Ce titre de séjour est délivré pour une période de 8 à 36 mois selon des critères spécifiques.

Au Québec, les étudiants peuvent aussi s'orienter vers une demande de résidence permanente et ils bénéficient d'un dispositif particulier qui permet d'établir un statut transitoire permettant l'instruction d'une demande de résidence permanente : le programme d'expérience Québécoise. Selon le site du MIDI (2016), le programme d'expérience québécoise se définit comme suit :

Le Programme de l'expérience québécoise (PEQ) est un programme accéléré de sélection des travailleurs qualifiés qui permet d'obtenir un Certificat de sélection du Québec en vue de la résidence permanente. Ce programme est destiné aux diplômés et futurs diplômés du Québec et aux travailleurs étrangers temporaires qui occupent un emploi spécialisé et qui remplissent certaines conditions, dont celle de démontrer une connaissance du français oral de niveau intermédiaire avancé.



Le Programme de l'expérience québécoise ne recourt pas à une grille de sélection, il ne prend pas en compte les caractéristiques de l'époux ou du conjoint de fait et ne prévoit pas d'entrevue. Il permet l'accélération des délais de traitement de la demande. C'est un processus moins onéreux qui permet aux étudiants d'accéder plus directement au marché du travail.

Ainsi, au Canada comme au Québec, l'immigration se répartit entre des statuts temporaires et permanents. L'immigration temporaire via un permis d'étude est une forme d'immigration qui revêt des intérêts stratégiques pour le Canada qui la favorise pour les années à venir. Au Québec, la venue d'étudiants étrangers est aussi une forme d'immigration première qui peut évoluer vers une immigration permanente. Parmi tous les dispositifs d'accueil d'étudiants étrangers, il en est un qui retient particulièrement notre attention : le dispositif « étudier et vivre au Québec » signé entre les autorités Réunionnaises et Québécoises. Ce dispositif possède plus d'une dizaine d'année d'effectivité et semble cumuler les avantages d'une immigration jeune et francophone, critères qui semblent importants et recherchés comme nous l'avons vu plus haut.

### **1.8 L'IMMIGRATION ETUDIANTE AU QUEBEC ET LE DISPOSITIF « ETUDIER ET VIVRE AU QUEBEC »**

Le Québec, via les cegeps et son réseau d'universités, ouvre la voie de l'immigration et permet d'obtenir un diplôme qui soit directement reconnu. L'objectif est de bénéficier d'une immigration ayant déjà une expérience et un diplôme québécois. Les étudiants sont encouragés dans leurs démarches d'obtention d'un visa de résident permanent, ce qui contribue au maintien de la démographie et à la rétention de la main d'œuvre qualifiée (Gohdard-Radenkovic, 2013). Or l'attraction des étudiants et la rétention de cette future main d'œuvre mettent en lumière quelques spécificités.

Les étudiants semblent sensibles à la présence d'un réseau, pas obligatoirement ethnique ou culturel, qui soit mobilisable et présent pour les soutenir en cas de nécessité et de difficultés. La population estudiantine est, elle aussi, soumise à la discrimination géographique portant sur la répartition de l'emploi. Les grands centres offrent plus

d'opportunités d'emplois en lien direct avec le diplôme acquis au Québec. Les étudiants sont aussi confrontés à la difficulté d'opérer un transfert de leurs compétences internationales. Toujours selon Gohdard et Radenkovic (2013), la rétention des étudiants étrangers se joue sur trois critères : (1) une intégration par la langue et la culture ; (2) une intégration sociale et culturelle ; (3) une intégration par l'emploi lequel devient primordial pour une intégration durable en région.

Il est acquis que les premières années d'installation sont cruciales quant à la rétention de la main d'œuvre (Boudarbat, 2010). Il semble qu'après une installation de trois années dans une région, les immigrants y maintiennent leur lieu de résidence (St-Amour et Ledent, 2010). Depuis 2008, le C.I.C oriente une partie de ses missions sur la rétention des étudiants étrangers qui s'inscrivent dans un cursus de formation au Canada. Les orientations fédérales et provinciales suivent cette lignée de rétention des étudiants étrangers.

Il existe des points identifiés qui permettent de favoriser cette rétention estudiantine qui est la future main d'œuvre qualifiée. La première problématique pour un étudiant étranger est d'assurer le paiement de ses frais de scolarité et de subvenir à ses besoins premiers (logement, nourriture, vêture) (Gohdard et Radenkovic, 2013). Ensuite, il convient aussi de l'accompagner pour l'aider à mieux vivre et passer à travers le choc culturel lié aux différences entre sa culture d'origine et celle du pays hôte. D'où l'importance pour l'étudiant étranger d'avoir accès à un réseau aidant. Ainsi, la littérature évalue que trois axes sont définis pour intégrer les étudiants étrangers (au-delà de l'aspect financier premier) : (1) favoriser l'appréhension de la langue et de la culture universitaire, (2) l'inclusion sociale et culturelle, (3) une intégration socioéconomique par l'emploi.

L'île de La Réunion est un Département français d'Outre-Mer situé au cœur de l'Océan Indien. C'est une île contrastée par sa structure socioéconomique, son histoire et son développement. Elle est confrontée à des défis démographiques et économiques qui, par certains aspects, ont favorisé l'instauration du dispositif « étudier et vivre au Québec ».

### **1.8.1 L'île de La Réunion : une île contrastée**

L'île de La Réunion s'étend sur 2520 km<sup>2</sup> et accueille une population de 844 000 habitants (Iedom, 2016, p.27). La population réunionnaise est relativement jeune, 32% des habitants ont moins de 20 ans tandis que les 20-59 ans représentent 54% de la population totale (Iedom, 2016, p.32). C'est une île contrastée qui jouit d'un taux de scolarité élevé et d'un taux de réussite au baccalauréat de plus de 85% (Rectorat de La Réunion, 2015). Ce sont donc plus de 8 000 étudiants réunionnais qui, chaque année, se voient ouvrir les portes des études supérieures (Rectorat de La Réunion, 2015). Cependant, la structure économique de l'île ne permet pas l'emploi de tous et la population est, pour près d'un tiers, touchée par le chômage (Iedom, 2016).

La Réunion est une terre de contraste par l'écart entre la précarité monétaire effective et perçue. Ce sont 343 000 personnes vivent sous le seuil de pauvreté monétaire. Plus de 40% de la population vit en dessous des minimas économiques, ce qui en fait le troisième des départements les plus précarisés de France (Insee, 2013). La première cause de précarité identifiée est le manque d'emplois. L'île ne comptabilise que 43% des 15-64 ans en emploi (INSEE, 2013). Ces chiffres font de l'île de La Réunion une des régions les plus sinistrées par le chômage. Il est à noter que le chômage de longue durée est important, un chômeur sur deux est inscrit comme demandeur d'emploi depuis plus de 12 mois.

Ainsi, l'île abrite une population jeune et diplômée qui peine à y trouver un emploi. Les jeunes peuvent alors tenter de « sauter la mer <sup>2</sup>». Les Réunionnais sont peu enclins à quitter leur île de manière définitive. Ils conditionnent leurs longs séjours (plus de 6 mois en dehors de l'île) à une perspective de retour pour 60% d'entre eux (INSEE, 2011). Il faut souligner que 95% des longs séjours se font uniquement sur la France Métropolitaine. Ainsi, les départs en dehors de l'île pour de longs séjours sont conditionnés par la perspective d'un retour (posséder un billet retour) et s'organisent

---

<sup>2</sup> Sauter la mer : expression créole pour illustrer le fait de quitter l'île et s'installer, même temporairement, en dehors de l'île.

(quasi exclusivement) sur la France (INSEE, 2011). Les autres voyages se déroulant dans la zone Océan Indien ou via les dispositifs tels qu'Erasmus (INSEE, 2011).

C'est dans ce contexte de rareté de l'emploi qu'est né ce dispositif « étudier et vivre au Québec » en direction d'une population jeune et diplômée.

### **1.8.2 Étudier et vivre au Québec**

Dans les années 2000, la C.R.É B.S.L (Conférence Régionale des Élus du Bas-Saint-Laurent) s'interroge sur les possibilités d'accueillir des cohortes d'étudiants francophones au Bas-Saint-Laurent. La CRÉ pose les constats de rareté de la main d'œuvre qualifiée bas-laurentienne, de l'approche de l'âge de la retraite des baby-boomers et du départ des jeunes vers les grandes métropoles. Ainsi, la C.R.É explore la question de l'immigration estudiantine avec certaines régions françaises. La discussion avec l'île de La Réunion est celle qui finalise rapidement un protocole d'accords qui va fixer le cadre de l'arrivée de la première cohorte au Bas-Saint-Laurent. La première cohorte de réunionnais arrive en août 2004. Il est entendu qu'elle arrive dans les cégeps et instituts spécialisés du Bas-Saint-Laurent, depuis, 18 cégeps sont conventionnés dans la province du Québec. En somme, la C.R.É B.S.L initie une réflexion quant à l'accueil de ces immigrants étudiants afin de favoriser leur installation durable.

Le dispositif est nommé « protocole de coopération en matière de mobilité des jeunes réunionnais », mais il a rapidement été entendu comme le dispositif « étudier et vivre au Québec ». Cette appellation est en grande partie due aux campagnes d'affichages effectuées lors de la venue des représentants des cégeps sur l'île. Les cégeps du Québec disposent d'un onglet spécifique pour les étudiants de La Réunion.

Le dispositif « étudier et vivre au Québec » fait l'objet d'une entente de coopération entre le gouvernement du Québec et la Région Réunion. Plus précisément, trois parties ratifient le « protocole de coopération en matière de mobilité des jeunes réunionnais », à savoir, le M.I.D.I (Ministère de l'Immigration de la Diversité et de

l'Inclusion), le M.E.E.S (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur) et la Région Réunion. Ce protocole reprend les rôles, missions de chaque signataire et les articule afin d'optimiser l'attraction et la rétention de la main d'œuvre réunionnaise.

Cependant, le protocole prend soin d'éviter de parler d'installation durable ou d'immigration. L'île de La Réunion ayant vécu de 1963 à 1982 une immigration forcée d'enfants mineurs soustraits à leurs familles pour être envoyés en France. La littérature expose ce « vol d'enfants » (Martial. 2003) qui une fois devenus adultes vivent les « dépressions, suicides, alcoolisme, échec scolaire et social massif [...] l'isolement et le racisme » (Martial, 2003). Cet épisode de l'histoire de La Réunion est connu comme celui des « déportés de la Creuse ». Dans les années 2000, et sous l'impulsion des enfants l'ayant vécu, cet épisode est requalifié en déportation et esclavage ce qui a des répercussions quant au réveil de peurs de « démembrement des divers peuples » (Magdeleine, 2009). Ainsi, les réunionnais auraient une réticence à l'immigration, c'est en ce sens que la Région Réunion parlerait de « mobilité ».

Les objectifs de la Région sont repris en ces termes :

« Le conseil Régional de La Réunion désire favoriser les occasions d'échange avec le Québec, notamment en faveur des jeunes dans le cadre de leur formation initiale, professionnelle et continue ou de l'acquisition d'une expérience de travail ». (M.I.D.I, 2011, p3).

L'objet de ce protocole est de souligner l'importance de l'immigration pour le Québec conformément au plan d'action stratégique du M.I.D.I. Spécifiquement, les jeunes étudiants et travailleurs réunionnais sont reconnus comme constituant un « apport social, économique et culturel important pour les régions québécoises d'accueil, en pénurie de main-d'œuvre » (M.I.D.I, 2011, p3). Les ministères québécois « favorisent la venue de jeunes réunionnais dans les différentes régions du Québec identifiées pour les accueillir ». L'objectif étant que les jeunes intègrent les cegeps de région afin de compléter un D.E.C (Diplôme d'Etudes Collégiales). Les instances doivent « favoriser leur adaptation pendant le cursus de formation et d'accompagner l'intégration de ceux qui auront choisi d'y mener une première expérience professionnelle ou de s'y installer de façon durable » (M.I.D.I, 2011, p.4). En filigrane se dessine la rétention de la main-

d'œuvre de manière graduelle. La Région favorise la diffusion de l'information en direction de jeunes et organise des forums afin de créer des espaces de rencontre. In fine, la Région participe financièrement par l'octroi d'aides financières : paiement du billet d'avion aller/retour et une aide financière de 700€/mois durant les années d'études.

Le MEES et le MIDI gèrent et coordonnent le dispositif au sein de leurs structures et champs de compétences respectifs. Ils favorisent l'arrivée des réunionnais en centralisant les demandes de C.A.Q (Certificat d'Acceptation au Québec) et autres documents administratifs nécessaires à l'immigration. Les deux ministères offrent à la représentante de la Région Réunion au Québec, des locaux, véhicule et moyens de communication usuels afin de favoriser l'installation des jeunes. De son côté, la Région Réunion offre des aides financières et s'engage dans la réussite des étudiants via un accompagnement individualisé. La représentante de la Région Réunion est en charge de ce volet d'accompagnement et doit « conseiller, orienter et assurer un lien avec diverses instances réunionnaises ou québécoises » (M.I.D.I, 2011, p3).

Depuis 2004, 18 cegeps de région ont été retenus pour faire partie des établissements agréés pour accueillir les étudiants réunionnais qui arrivent généralement au mois d'août et qui ont initié leurs démarches en décembre de l'année précédente. En majorité, ce sont des étudiants de terminale qui vont passer leur baccalauréat français, soit l'équivalent d'une première année de CEGEP. Le processus de migration au Québec est alors bâti dans la continuité de leur cursus scolaire et présage de leurs attentes en matière d'emploi et de carrière. Sur la période couvrant les années 2004 à 2010, le protocole comptabilise 977 venues d'étudiants réunionnais (M.I.D.I, 2011) et 60% d'entre eux ont obtenu un DEC. Le M.I.D.I recense 222 étudiants réunionnais qui sont restés en région et les trois-quarts ont trouvé un emploi en lien direct avec leur qualification. Les régions québécoises retenues par ce protocole sont : la Mauricie, la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent qui est pionnier quant à l'accueil des étudiants de La Réunion. C'est une région qui dispose d'une large expérience et qui améliore ses services envers les réunionnais.

## Conclusion

Le Québec est entré dans une période de rareté de la main-d'œuvre à laquelle des politiques incitatrices (attraction des salariés, rétention, conciliation travail-famille) répondent difficilement. Au titre des solutions, l'immigration économique est celle qui répond en partie à la problématique de la rareté immédiate de main-d'œuvre. Malgré les politiques incitatrices, les immigrants boudent les régions et éprouvent de la difficulté à trouver un emploi correspondant à leurs qualifications.

Les freins et les leviers à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre sont connus : la difficulté de transfert des compétences internationales, le souci de la reconnaissance des diplômes étrangers, la notion de choc culturel, l'âge des immigrants et la sur-éducation (ou surqualification).

Parmi les leviers, l'immigration estudiantine semble favoriser la rétention de cette future main-d'œuvre en région. En effet, les études permettent de se familiariser avec la culture, les us et coutumes et ouvrent des perspectives d'insertion socioéconomique.

C'est dans cette perspective que s'est développé une entente entre la Région Réunion et les autorités gouvernementales québécoises.

C'est pourquoi il nous semble intéressant d'examiner les attentes et les motivations à l'égard du travail et de la carrière de cette main-d'œuvre réunionnaise et de comprendre si ce dispositif de mobilité permet de favoriser son attraction et sa rétention en emploi et en région.

## **CHAPITRE 2**

### **DEFINITION DES CONCEPTS ET FONDEMENTS THEORIQUES**

#### **INTRODUCTION**

Le Québec est soumis à une problématique démographique qui produit un effet ciseau : le vieillissement de sa population et une natalité basse. La population en âge de travailler se révèle insuffisante pour répondre aux besoins de main d'œuvre. Dans le même sens, les projections faites jusqu'à l'année 2036 (ISQ, 2014) soulignent l'accroissement de cet effet ciseau et le besoin de main d'œuvre. Les besoins ne sont pas répartis uniformément sur le territoire québécois, certaines régions devant faire face à une attractivité faible et une rétention de la main d'œuvre incertaine.

La Réunion et le Québec ont signé un protocole visant à favoriser la mobilité des jeunes réunionnais vers les régions québécoises. Nous souhaitons comprendre en quoi ce dispositif favoriserait l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en région. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les théories et concepts inhérents à la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H). Les pratiques de G.R.H sont au cœur des phénomènes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Ces pratiques doivent s' « adapter aux attentes et besoins des générations de salariés pour les attirer et les retenir » (Fray et Al., 2015, p. 118). Les pratiques de G.R.H sont d'autant plus cruciales en période de rareté de main-d'œuvre. Il faut souligner que l'attraction et la rétention ont évoluées en fonction des époques et des contextes socioéconomiques.

Nous débuterons par un bref retour historique permettant d'actualiser le contexte actuel des pratiques de G.R.H. Par la suite, nous aborderons la notion de carrière qui évolue aussi en fonction des contextes. Le contexte de la G.R.H évolue à l'instar de la notion de carrière, cette convergence de changement a une incidence sur le rapport qu'entretient un salarié avec l'activité de production qu'est le travail. Ainsi, les besoins et attentes se sont complexifiés, c'est ce que nous éclairerons dans un troisième point.



Enfin, nous clôturerons ce chapitre par la théorie des « ancrs de carrière » de Schein qui sera pour nous l'outil principal d'exploration de ce rapport entre besoins et attentes en emploi et la rétention des réunionnais en région.

## **2.1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : HISTORIQUE, ENJEUX ET PERSPECTIVES**

La gestion des ressources humaines constitue un enjeu central en tout temps et particulièrement en période de raréfaction de main d'œuvre. Elle permet d'attirer la main d'œuvre et d'opérer un choix au regard des besoins éprouvés par l'entreprise. La carrière est devenue « la voie où l'on s'engage » (Delobbe et Al, 2005). Cette voie professionnelle, dans laquelle s'engage le salarié, est influencée par le contexte et les pratiques de l'organisation. Dans les pays industrialisés, les principes d'organisation des activités de production ont induit un rapport à la carrière, aux attentes et aux besoins, qui s'inspirent d'une conception mécanique pour peu à peu laisser entrer la conception humaine de l'activité de production.

### **2.1.1 Emploi et carrière : deux notions connexes et distinctes**

L'emploi et la carrière sont deux notions qui parfois peuvent être utilisées comme synonyme. Bien qu'elles soient comprises dans le concept Travail, elles répondent à deux définitions distinctes. L'emploi est défini selon l'I.N.S.E.E (2016) :

Les personnes employées au sens du recensement de la population sont celles ayant déclaré avoir un emploi dans le formulaire du recensement. Cet emploi est comptabilisé soit dans la commune de lieu de travail, soit dans la commune de résidence.

Cette notion est différente de celle de l'emploi au sens du BIT qui concerne toutes les personnes ayant travaillé pendant une durée quelconque, ne serait-ce qu'une

heure, au cours d'une semaine donnée (appelée semaine de référence). (INSEE, 2016<sup>3</sup>).

L'emploi est alors une activité de production rémunérée d'un bien ou d'un service. La carrière est reliée à l'idée de chemin qui se construit au fil des emplois et de l'expérience. La carrière est alors cette succession d'emplois et d'expériences qui forment une ascension objective ou un épanouissement plus subjectif (Van Maanen et Schein, 1977). La notion de carrière est étayée dans une section suivante (2.3 l'évolution des carrières).

### **2.1.2 Le taylorisme et le fordisme : contexte premier de la GRH**

Nos économies industrialisées se sont développées au fil du 19<sup>ème</sup> et du 20<sup>ème</sup> siècle. Les principes de production se sont longtemps inspirés du taylorisme et du fordisme. Ces deux conceptions de l'activité de production visent à améliorer la productivité. Le fordisme (Rodrigue, 2000) perfectionne l'assemblage au long de la chaîne pour produire à moindre coût. Dans cette organisation, l'homme est « incorporé » à la chaîne de production, il en est un des maillons. Il existe, dans ce système, « un compromis social fordiste » (Boyer et Saillard, 2002) qui octroie aux syndicats le droit de négocier la répartition des gains de productivité, mais leur soustrait les espaces de négociation quant aux modes de production qui est le champ de compétence exclusif de l'employeur. Ainsi, comme le souligne Mill (1966) le salarié est de facto hors des champs de décision relatifs à l'organisation de la production et perçoit un salaire. Ce salaire est la contrepartie de sa participation à l'acte de produire et non à penser la production. Ce système se développe et favorise la productivité, cependant, par la simplification et la parcellisation des actes de production, il réduit la technicité et le savoir-faire du salarié. En résumé, cette organisation est orientée sur la productivité maximale par l'organisation mécanique de la chaîne de production. Le salarié y perd toute la partie réflexive de son activité et les compétences associées.

---

<sup>3</sup> Site de l'INSEE. Définition de l'emploi (BIT). <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1159>

L'analyse de Taylor est axée sur le « dilemme du prisonnier » (Vatin.2008). Les deux joueurs (patron-salarié) jouent un jeu où ils sont tous deux perdants. Les salariés, en limitant consciemment leurs capacités productives, limitent mécaniquement leur salaire. Le patron limite ses charges salariales mais d'autant son bénéfice. Si les « joueurs » se faisaient confiance, ils seraient dans un jeu gagnant-gagnant. Taylor note que seule une personne en position « méta » peu intervenir dans le jeu et l'organiser au bénéfice de tous. L'ingénieur-conseil est ce « méta joueur ». Ingénieur, car inspiré des approches mécaniques du travail. Par sa posture « méta » il appréhende le rythme réel du travail (réalisation de la tâche et sa force vive) pour déterminer le salaire réel. Il emploie les termes de « juste tâche » et « juste paie ». Une terminologie qui n'est pas sans rappeler Adam Smith et la « juste rétribution ». Ainsi, le salarié n'a aucune prise sur l'organisation de l'activité qui lui est imposée. Le rythme de production s'impose sans aucune marge de manœuvre ou de négociation possible pour le salarié.

En G.R.H, les salariés sont des ressources qu'il convient d'attribuer aux bons endroits de la chaîne de production afin d'obtenir une productivité optimale. Les salariés ne sont pas reconnus pour leurs compétences et leurs savoirs, mais pour la force de travail qu'ils peuvent consacrer à la production de biens. Ce modèle est remis en question suite aux chocs pétroliers des années 70 (Aktouf, 2012).

### **2.1.3 L'avènement d'une approche nouvelle de la ressource humaine**

Les années 70-80 sonnent la fin des « Trente Glorieuses », les années fastes d'après-guerre où la croissance était le moteur de l'économie mondiale. Sous le coup de chocs pétroliers et financiers, la consommation de masse et son corollaire : production de masse uniformisée, sont mises à mal. Le consommateur souhaite accéder à des biens de consommation moins uniformisés : « une production diversifiée de qualité » (Tremblay, 2007). Le fordisme est remis en question, les fondements du travail et de son organisation suivent ce questionnement. Le fordisme laissait peu de place à la flexibilité et ne permettait pas aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences, voire de leur en

reconnaître (Vatin.2008). Le salarié devait produire sans penser sa participation au mode de production.

Avec l'avènement de besoins de production diversifiée et de qualité, le besoin de main d'œuvre qualifiée se précise. Tremblay (2015a, p.8) l'exprime ainsi « les employés relégués au rang d'exécutants refusent l'aliénation de l'organisation tayloriste du travail et ne veulent plus être considérés comme une partie de la chaîne de production qui fait abstraction de leur savoir-faire et de leur créativité ».

Ainsi, les salariés se perçoivent alors comme dotés de savoirs, de compétences et de créativité. La gestion des ressources humaines doit suivre cette évolution, auparavant elle consistait à trouver la meilleure main d'œuvre possible pour un poste. Les actions de gestion s'axaient principalement sur les modes d'organisations de production afin d'obtenir une productivité maximale.

La remise en question du modèle fordiste sonne l'avènement d'autres modèles d'organisation du travail, le toyotisme (ou modèle japonais) en est une des illustrations phare. Par son approche, le toyotisme s'appuie sur 4 piliers (Adler et al. 1997) : la production en flux tendu, les équipes autonomes de travail, la qualité du processus de production (Jidoka) et l'amélioration continue (Kaizen). L'approche prônée par le toyotisme est empreinte d'innovation, en conséquence, le salarié opérant l'action de production est invité à participer à ce processus d'amélioration.

L'amélioration continue est inspirée de Deming (2002) qui, par ses travaux, construit une « roue de l'amélioration continue ». Au-delà de cet outil intégré à la production, il souligne la nécessité de rompre avec des méthodes de gestion par les chiffres et la productivité à tout crin. Il met en avant la coopération nécessaire entre tous les salariés et les niveaux de responsabilité au sein d'une entreprise. Il faut alors avoir un regard particulièrement vigilant sur la participation de tous à l'entreprise commune. Le processus appelle à l'innovation et à la participation de tous. Il s'en suit une évolution significative des pratiques de gestion qui devraient dorénavant faire appel aux salariés. Le salarié était une ressource quasi inerte dans les modèles fordistes et tayloristes, dorénavant les salariés devraient être des partenaires qui participent à l'innovation.

#### **2.1.4 L'innovation et la participation des employés**

L'innovation est alors en résonnance avec le dépassement de la conception technique et organisationnelle dévolue aux gestionnaires. Boyer et Didier (1998) définissent l'innovation comme un « concept large qui dépasse les aspects strictement techniques et recouvre le changement organisationnel, commercial, voir financier ». La gestion par l'innovation rompt avec une gestion de « mode linéaire vers un mode interactif » (Boyer et Didier, 1998). L'association des individus dans la production d'innovation et de connaissance est essentielle, notamment les individus « créatifs » (Nonaka et Takeuchi 1997). La participation des employés est d'autant plus nécessaire dans l'économie actuelle qui est qualifiée de l'« ère de l'économie et du savoir » (Tremblay, 2015, p. 53).

La connaissance « suppose une production subjective de l'individu qui consiste à sélectionner, traiter et interpréter ces flux de messages pour en produire de nouveaux » (Tremblay, 2015, p.16). La connaissance n'est donc pas l'information, mais la capacité à créer puis à agir en fonction de ces connaissances nouvelles. L'implication de l'individu est alors essentielle.

La connaissance, essentielle dans les nouveaux modes de production, fait aussi évoluer les emplois et ceux qui les occupent. La connaissance, la capacité à la produire et à participer à sa genèse sont ainsi « la source première de la richesse des pays industrialisés » (Tremblay, 2015). Il s'agit alors, pour les gestionnaires, d'organiser la production de connaissance afin de faire face à « l'hyper compétition » (D'Aveni, 1995).

Ainsi, les organisations se sont ajustées pour développer la production de connaissance ou la gestion des savoirs. Senge (1990) construit le concept d'organisation apprenante selon lequel « tout individu peut développer ses connaissances et ses compétences dans le but de produire une plus grande efficacité de son organisation » (Tremblay, 2015). Les individus dotés de cette capacité de développement de connaissance sont, pour Mirallès (2007, p.30), des talents disposant d'un potentiel. Par potentiel il entend « l'ensemble des ressources latentes, incluant des compétences non

actualisées dans l'emploi, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles ». Le potentiel est alors une capacité de l'individu à apprendre et développer du savoir.

Ces individus, doté de ce potentiel sont, dans un contexte de raréfaction de la main d'œuvre (Légaré, 2004), capables de faire la différence dans la compétition économique, en permettant de créer du savoir, des produits et une innovation nécessaire. Cependant, le contexte d'incertitude pour les organisations ne leur confère plus de visibilité à long terme et ne leur permet plus d'offrir une pérennité d'emploi (Mirallès, 2007). Cet élément n'est pas sans incidence quant à la conception que les salariés peuvent avoir de leur carrière qui n'est plus, compte tenu du contexte d'incertitude, assuré à long terme au sein d'une organisation (Lazzari-Dodeler, 2012).

Enfin, pour assurer son développement, une organisation doit savoir manager le talent, les pratiques de G.R.H doivent s'adapter. Selon Mirallès (2007), un talent est la somme conjuguée de l'excellence (à savoir des compétences développées et larges) et une différence (à savoir : un « devoir être » de l'individu). La gestion des talents oblige l'organisation à s'adapter en favorisant l'assurance de :

- facteurs internes : les ressources personnelles qui peuvent être innés ou se développer via le coaching, le Sentiment d'Efficacité Personnel et les expériences vicariantes (Bandura, 1997).

- facteurs externes : relatif à un environnement favorable à la performance individuelle (par le biais d'organisations apprenantes ou de modèle concentrant l'action vers la performance).

- Facteurs relationnels : qui mettent en interaction les facteurs internes et externes et qui permet de composer une « équipe qui gagne » (Mirallès, 2007, p.36).

Les entreprises d'aujourd'hui recherchent de plus en plus ces talents qui permettent de créer une plus-value dans l'économie du savoir. Les enjeux sont donc de pouvoir les attirer et les retenir. La nouvelle génération de salariés est nommée « génération Y » ou « generation Me » qui est caractérisée par des valeurs particulières qui fondent leurs comportement de carrière (Fray et Al., 2015, p.119).

La génération Y aborde le travail avec des valeurs fortes qui vont guider sa carrière mais aussi son engagement et sa motivation en emploi. C'est une génération qui se caractérise par « une hiérarchie de valeurs tournée vers une préoccupation vers l'environnement, et un désir d'équité et de justice » (Fray et Al, 2015, p.119). L'engagement des « Y » est d'abord fondé sur une adhésion aux valeurs de l'entreprise ou du projet. En ce sens, le contrat qui lie employeur et employé n'est plus seulement contraint par la loi mais aussi par des engagements plus ou moins explicités qui influent encore plus la notion de contrat et d'engagement.

## **2.2 L'EVOLUTION DE LA NOTION DE CONTRAT**

Le contrat de travail qui scelle la relation entre salarié et employeur a aussi été influencé par ces évolutions contextuelles et de rapports dans l'activité de production. Auparavant, sous l'ère du fordisme, le contrat de travail pouvait s'entendre comme la rétribution attendue pour le travail fournit. March et Simon (1958) entendent le contrat comme la relation d'échange entre un employé et une organisation fondée sur un « modèle récompense-contribution ». Le contrat formalise une relation d'échange dont la perception va s'affiner. À l'origine il est un contrat physique signé entre deux parties pour formaliser une embauche et les obligations de chacun. Le contrat évolue peu à peu pour intégrer une dimension psychologique qui symbolise un engagement formel et les attentes tacites réciproques. Il existe deux formes de contrat psychologique (Delobbe, 2005, p.22-53) :

- Les contrats psychologiques transactionnels (ou à l'américaine) qui comportent des obligations explicites, plutôt de nature financière, et portent sur le court terme. Ils ont pour objet de développer l'employabilité et ne nécessitent que peu d'engagement réciproque des parties.
- Les contrats psychologiques relationnels renvoient à des obligations socio-émotionnelles, souvent implicites, sur le long terme et font appel à un engagement réciproque tant de la part de l'employeur que de celle de l'employé. Par exemple,

en échange de la loyauté de l'employé envers l'employeur, ce dernier assure en retour à l'employé la sécurité de l'emploi.

L'évocation du contrat psychologique se fait avec les travaux d'Argyris (1960, p.97) qui étudie les relations de travail contremaître-équipe. « Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de contrat psychologique ». Ainsi, les relations, entre l'employé et son organisation, peuvent être emplies d'attentes autres que celles formalisées par le contrat.

Levinson (1962, p.21) annonce que le contrat psychologique est construit sur « une série d'attentes mutuelles dont les parties présentent dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». Les clauses du contrat psychologique ne sont alors pas explicitées, parfois elles seraient mêmes inconscientes. Cependant, elles sont présentes dans les relations à la tâche, à l'organisation et conséquemment à la carrière de la personne.

Les pans psychologiques du contrat se révèlent même réciproques sous la plume de Schein (1965, p.11) pour qui « l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui ». Le contrat psychologique dépasse le cadre du formel car les attentes ne sont pas « seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournit par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation » Schein, 1965, p.11). Bien que ces règles soient informelles « elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement » (Schein, 1965, p.11). Le contrat psychologique serait alors composé d'attentes, entre l'individu et l'organisation, qui seraient déterminantes dans le comportement du salarié au travail.

La notion de contrat psychologique s'est enrichie avec les travaux de Rousseau (1989, p.123) qui le définit comme « la croyance d'un individu relatives aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une



compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ». Le contrat relève alors d'une croyance subjective d'un individu quant à un échange fondé sur la réciprocité. La croyance est arc-boutée sur des promesses et des obligations réciproques. La notion d'engagement est importante, elle s'ancre dans la parole donnée qui crée des obligations pouvant revêtir une importance aussi grande que les obligations contractualisées et formalisées.

La théorie du contrat psychologique s'enracine dans celle de l'échange social qui procède qu'il existe des relations de type « échange économique » et des relations relevant d'« échange social ». Les relations économiques sont « normées » au sens où la nature de l'échange est spécifiée. Le contrat formel est alors utilisé comme référence afin de s'assurer que chacune des parties en présence remplit les obligations spécifiques. Les relations « d'échange social » incluent des obligations non spécifiées, informelles. Blau (1964) spécifie que les échanges économiques sont limités dans le temps, tandis que l'échange social oriente les relations, et les obligations, sur le long terme leur conférant un « caractère continu et illimité ».

C'est cette conception de l'échange social incluse au contrat psychologique qui en fait aussi sa centralité dans la relation tissée entre organisation et employé. L'employé est, de par nature, un individu qui agit et pense en fonction de ses références. Les individus auraient la capacité à anticiper, avant l'entrée sur le marché du travail, les relations qui devraient nouer les relations d'emploi. Les individus construiraient un « contrat psychologique anticipatoire » (Blancero et Kleiner, 2001 in Delobbe, 2005, p.55).

Ainsi, le contrat psychologique est central dans la relation qui se crée entre l'organisation et l'employé. Le contrat peut être entendu comme étant composé d'attentes réciproques, parfois de nature différente, entre salarié et organisation. Ces attentes peuvent même revêtir un caractère obligatoire fondé sur la base de relation d'échange social. Le contrat psychologique est composé d'une certaine subjectivité qui intervient dans les processus d'attraction, de rétention, de reconnaissance et de motivation au travail. Cela est d'autant plus présent dans les relations tissées avec les nouvelles générations qui souhaitent que les organisations promeuvent les valeurs de « vérité,

authenticité, confiance, indépendance et ouverture multiculturelles » (Frey et Al., 2015, p.119). Le principe de boucle réursive fait en sorte que ces indicateurs questionnent les orientations et la perception que les salariés ont de leur carrière. En effet, l'approche de la carrière (à savoir la voie professionnelle empruntée et dessinée) s'est transformée au fil des évolutions que nous avons décrites. A ce jour, les carrières s'articulent différemment selon les auteurs. En effet, les nouvelles générations sont considérées comme étant de faible fidélité (De Felice, 2008) ou de loyauté limitée (Mahoney, 2009), les carrières suivraient alors ces tendances.

## **2.3 L'EVOLUTION DES CARRIERES**

### **2.3.1 Les carrières traditionnelles**

Les carrières et leur construction ont évolués au fil des décennies et des contextes. Les carrières traditionnelles deviennent des constructions qui se raréfient au détriment des carrières nomades plus en lien avec le contexte socioéconomique actuel.

La carrière traditionnelle s'entend, dans un contexte de fordisme et des « Trente Glorieuses » comme une « construction linéaire d'emplois dans une organisation à l'intérieure d'une industrie donnée » (Bastid. 2006, p.143). Dans cette conception de la carrière, l'individu peut planifier sa carrière en fonction des étapes de sa vie professionnelle par le biais d'avancements et d'opportunités au sein de son organisation. C'est une conception objective de la carrière dans le sens où elle considère des indicateurs « objectifs » : étapes du parcours professionnel. Les critères objectifs sont, entre autres (Stephens, 1994), le salaire et les promotions au cours de la carrière d'une personne.

Cette approche permet alors de définir des étapes de carrières. Pour Super (1957), la carrière est un processus qui s'articule autour d'étapes qui peuvent se définir. Les personnes transitent au gré des étapes selon leurs compétences professionnelles, leur âge et leur motivation. Il se dégage 4 grandes étapes dans la vie professionnelle d'un employé :

- le stade de l'exploration qui se déroule avant les 24 ans de la personne qui cherche à faire un choix professionnel.

- le stade de l'établissement, entre 24 et 45 ans, la personne stabilise, consolide et développe ses compétences dans le domaine professionnel choisi.

- le stade du maintien, de 45 à 64 ans, la personne cherche à maintenir sa position qui peut s'apparenter au plafonnement de carrière. Dans cette étape, peut s'insérer une étape de recyclage si l'individu souhaite changer d'orientation.

- Stade du désengagement, au-delà de 65 ans, la personne prend du recul quant à sa carrière et consacre de plus en plus de son temps à planifier la retraite et la vie de retraité.

De récentes études font état de l'émergence d'une 5ème étape, celle du renouveau de carrière qui se substitue à la période de désengagement (Lazzari, 2012).

L'approche de Super permet de cerner le phénomène de construction de sa carrière au sein d'une organisation qui offre une possibilité de carrière pérenne. Avec l'évolution des contextes, la notion d'étape s'est modifiée. Dalton, Thompson et Price (1977) étudient les étapes de carrière à l'aune des changements contextuels. Ils définissent qu'un individu suit, dans une organisation, des étapes plus liées à l'autonomie et aux promotions.

- Au stade 1, la personne fait l'apprentissage de ce qu'est son travail et l'organisation qui l'emploie. Il est dépendant de la hiérarchie pour ce qui est de l'accomplissement de sa tâche.

- A stade 2, il est autonome et responsable de projet. C'est un collaborateur qui est indépendant et qui a su développer une expertise dans son métier.

- Au stade 3, l'individu se responsabilise et s'implique dans le travail avec les autres, par son expérience il contribue à la formation ou à la supervision des collègues.

- Au stade 4, pour ceux qui en ont l'opportunité, ils peuvent renoncer au contrôle lié à la supervision des collègues pour se consacrer à l'exercice du pouvoir.

Cette conception des carrières linéaires est remise en question au regard des évolutions contextuelles économiques et sociales. Comme nous l'avons souligné, la « génération Y » est plus orientée vers des carrières nomades guidées par ses besoins et attentes.

### **2.3.2 Les carrières nomades et les nouvelles trajectoires de carrière**

Les évolutions des organisations ont eu une incidence sur la structuration des carrières. L'avènement du toyotisme et de l'économie du savoir ont remodelé les structures hiérarchiques et la participation des salariés (Miles et Snow, 1996). Dans le même mouvement, la compétition internationale n'assure plus aux entreprises une position pérenne et des ressources stables. En conséquence, elles ne sont plus en mesure d'assurer au salarié une pérennité de son emploi et de sa carrière. C'est dans ces nouvelles formes d'organisation que se sont développées les carrières nomades.

L'approche est alors plus centrée sur la personne en contexte qui va remettre en question l'idée que les « organisations font les carrières » (Dany, 2013). Il semblerait que « l'individualisation de la vie organisationnelle » fasse que les salariés soient les « sculpteurs » de leur carrière (Bell et Staw, 1989). On distingue, de nouvelles formes de carrières qui présupposent que l'individu l'organise en fonction du contexte et de ses aptitudes.

Au premier chef, on peut établir que la carrière est aussi le fruit d'une « épopée » (Dany, 2004). Elle suit un cheminement guidé par les qualités développées par la personne : image de soi, les perspectives de carrières en relation avec soi. Elles revêtent l'aspect de « carrières protéennes » (Hall, 1976) et se qualifient comme « the modern epic is composed of fragments, teology is replaced by the perpetual digression of exploration » (Collin et Young, 2000, p.13).

En France les carrières nouvelles se définissent comme « nomades » (Cadin et al., 1999) et renvoient à l'idée de parcours individuels idiosyncratiques. Elles s'apparentent aux « boundainryless career » (Arthur et Rousseau, 1996). Les individus font preuve

d'autonomie dans les choix de carrières par-delà les opportunités sises au sein d'une organisation. Ils peuvent, au grès de leurs besoins, faire des choix de carrière en dehors de la linéarité des étapes de carrière.

Les salariés peuvent aussi faire le choix d'une carrière qui soit en dehors des schémas tracés par les carrières traditionnelles. Les individus pensent la carrière traditionnelle comme « un moule visant la reproduction » (Peiperl, 2002) alors qu'ils font le choix de s'inventer ou de se créer une trajectoire de carrière. Les personnes valorisent alors la prise de risque liée au choix d'opportunité de carrière. Ces trajectoires sont notables dans « la nouvelle économie » et à l'ouverture des frontières traditionnelles des marchés à l'emploi (Handy et al., 1988).

Enfin, Inkson et al. (2001) observent une forme particulière de construction de carrière. Elle présuppose qu'organisation et salariés se retrouvent autour de valeurs et d'obligations réciproques. La coopération est alors au centre de l'engagement organisation-salarié, ce qui crée une forme de contrat particulier liant les protagonistes.

Ainsi, les carrières ont évolué au grès du contexte socioéconomique. La remise en question des carrières traditionnelles, si intimement liées au contexte de la génération X pour qui le travail et l'engagement sont centraux (How et Strauss, 2000), annonce aussi l'avènement de nouvelles relations au sein des organisations grâce à l'implication des salariés en relation avec leurs besoins et de leur motivation.

#### **2.4. BESOINS, MOTIVATION DE LA MAIN D'ŒUVRE**

Les attentes constituent une des matières premières du contrat psychologique. Elles renvoient aux besoins du salarié qui pourraient être comblés par le travail et se concrétiser dans le contrat psychologique. La satisfaction, ou non, de ces attentes n'est pas sans répercussions sur la motivation et l'implication du salarié au sein de l'organisation.

Les travaux relatifs à la motivation et à la satisfaction des besoins au travail sont reliés à l'école des relations humaines et l'expérience de Mayo à la Général Electric. La

question étant au départ, de savoir quel degré de luminosité conviendrait le mieux au processus de production des salariés. L'amélioration d'une condition de travail engendrerait une meilleure productivité. L'expérience se déroule sur plusieurs groupes de travail en modifiant les paramètres de luminosité. En référence, il est choisi un groupe témoin.

Les expériences et « testeurs » sont présentés en continu aux salariés. A l'issue de l'expérience, les salariés sont soumis à des questions portant sur « leur travail et la façon dont ils sont traités ». Il ressort que, globalement, les salariés sont satisfaits de leur « traitement ». Il s'avère surtout, que l'ensemble des groupes testés a vu sa productivité croître. Quel que soit la luminosité, que des actions aient été entreprises ou non dans les ateliers, tous ont augmenté leur production. C'est Elton Mayo qui décrira ce phénomène appelé : effet Hawthorne, du nom de la ville où était implantée l'usine. Effet qui veut que les résultats d'une expérience humaine ne soient pas totalement dus à l'expérimentation. Les personnes conscientes de la mise en observation, vont d'emblée réajuster leur posture pour l'adapter et la rendre « meilleure ». L'expérience observe alors un phénomène qu'elle génère. Pour certains, l'Ecole des Relations Humaines n'a pas découverte « les relations humaines, mais le fait que l'Organisation Scientifique du Travail n'avait réussi à les éliminer » (Bagla-Gökalp, 1998). C'est dans cette continuité que Mac Gregor publie « *la dimension humaine de l'entreprise* » en 1960. Il observe le monde de l'entreprise et définit que l'organisation « taylorienne » relève de trois principes fondamentaux :

- L'individu éprouve une répulsion pour le travail et fait tout pour l'éviter.
- Il faut donc contrôler et organiser le travail pour éviter cette « flânerie naturelle ».
- Le salarié a besoin d'être sécurisé, il fuit les responsabilités, il faut le diriger.

Ces trois règles fondent les actions de contrôle de l'activité, la méfiance envers le salarié parfois, renforcent ou créent des antagonismes profonds entre encadrement et salariés d'exécution. Une conception qui reprendrait l'image de « la carotte et du bâton ». Le salarié doit s'adapter au contexte de travail qui est défini par des règles strictes, un cadre. Cela limite les implications de chacun et sa part d'inventivité, d'investissement au travail. Les salariés éprouvent alors une diminution de la motivation qui est perçue par

l'encadrement comme une répulsion au travail. La boucle est bouclée. Pour lever la « flânerie naturelle », l'encadrement dirige plus fermement et renforce les contrôles. Le système devient contreproductif. Ce modèle d'organisation du travail est « la théorie X ».

A l'opposé, Mac Gregor propose la « théorie Y ». Elle est fondée sur la confiance et la participation de chacun. L'individu a besoin de l'entreprise pour assouvir ses besoins (tel que l'a conçu Maslow) et l'entreprise a besoin des salariés pour produire. Il ne s'agit plus de jouer « l'un contre l'autre » mais ensemble. Dans sa position d'acteur, le salarié cherchera à satisfaire autant que faire se peut ses désirs de réalisation de soi. En ce sens, il s'autogère, s'autocontrôle. L'individu fait alors preuve d'une certaine liberté dans la réalisation de sa tâche. Mac Gregor s'appuie sur trois principes :

- L'effort, chez l'homme, est aussi naturel que le repos.
- Une fois associé, l'individu donne le meilleur de lui-même, ce qui abroge l'idée même d'un contrôle du volume d'activité.
- Dans ces conditions, l'individu recherche les responsabilités car il s'investit dans une action qui lui est bénéfique.

Maslow, qui est contemporain de Mac Gregor, énonce la théorie de la hiérarchie des besoins qui se modélise sous la forme d'une pyramide. A l'instar de son contemporain, Maslow avance l'idée que les incitations « mécaniques », telles que le salaire, ne sont pas suffisantes pour maintenir et voir développer la motivation des salariés. La motivation se définissant alors comme « relevant de phénomènes de cohésion des collectivités de travail ou encore d'accomplissement de soi » (Moisdon, 1997). Une large part est faite à la subjectivité de l'individu au travail.

Dans la même veine, Herzberg exprime l'idée que « l'industrie gâche le bonheur que l'homme s'efforce d'atteindre, et ce en dépit des tentatives les plus sincères des dirigeants » (Louart, 2002, p.8). Pour lui, la motivation des salariés est influencée par des facteurs extrinsèques et intrinsèques. Les premiers sont liés à l'environnement de travail, tandis que les seconds sont liés à des facteurs plus subjectifs : « l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de

reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle » (Louart, 2002, p.8). Ces facteurs de motivations intrinsèques et extrinsèques sont apparentés aux travaux de Deci et Ryan (1985). In fine, la satisfaction des besoins du salariés sont des leviers concrets afin d'activer sa motivation et sa productivité.

Par motivation, nous retiendrons la définition de Vallerand et Thill (1993, p.18) qui représentent le « construit hypothétique utilisé afin de décrire les force internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». La motivation influe alors ces 4 phases :

- déclenchement amorce la mise en action,
- la direction est l'objectif à atteindre ;
- l'intensité est un niveau d'effort nécessaire au long du processus de travail
- la persistance est un maintien de l'effort, de l'objectif et de l'action.

La motivation agit alors comme un moteur de production et de l'activité. Elle est en lien avec la satisfaction de besoins, exprimés ou non, au sein du contrat psychologique. La motivation, outre son importance dans la réalisation de l'activité, nécessite qu'elle soit reconnue comme l'effort émanant de la personne pour la réalisation de sa tâche. La reconnaissance au travail est un des principaux élément constitutif et de développement de la motivation au travail.

## **2.5 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

La reconnaissance au travail est essentielle pour déclencher, diriger, et maintenir la motivation au travail. Elle se définit selon Brun (2002, p.20) comme « une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile ». La reconnaissance est à la fois



reconnaître la personne dans ce qu'elle est, mais aussi dans ses pratiques professionnelles, son investissement et l'atteinte des objectifs.

La reconnaissance au travail est un « exercice » quotidien qui s'inscrit dans des pratiques managériales qui mettent en valeur l'investissement des salariés. Ainsi St-Onge et al. (2005) énoncent des pratiques susceptibles de développer la reconnaissance, et par incidence, la motivation au travail. C'est pourquoi « on peut utiliser les récompenses pour motiver les employés, pour les attirer et les retenir, pour appuyer la stratégie d'affaires ou un changement organisationnel, pour communiquer des valeurs, pour bonifier un régime de rémunération équitable, pour faciliter la transition éventuelle vers un régime collectif de rémunération variable, pour reconnaître les performances exceptionnelles, ou encore pour favoriser la créativité, l'esprit d'équipe, la qualité du service, le leadership etc.» (Saint-Onge et Al., 2005, p.99-100). Les pratiques de reconnaissance peuvent alors se cristalliser autour de leviers extrinsèques à la personne : environnement de travail, horaires... mais aussi se rattacher à la personne en tant qu'individu de valeur. C'est une approche humaniste et existentielle telle que décrite par Martin et Frost (1996).

Ainsi, les relations entre personne et organisation sont tissées via un contrat qui revêt des aspects plus subjectifs que l'on retrouve dans le contrat psychologique relationnel. Le contrat psychologique est constitué, entre autres, des attentes et besoins des personnes au travail. Bien que ces attentes ne soient pas toujours explicites, elles cimentent la relation à l'organisation et l'engagement organisationnel. Les besoins satisfaits des personnes influencent directement leur motivation, à savoir leur engagement et l'intensité de l'engagement quant à l'atteinte des objectifs. La reconnaissance de cet engagement, via des pratiques managériales, est alors un moyen de rétention de la main-d'œuvre, notamment quand elle se fait rare.

L'approche des carrières des personnes peut se réaliser via diverses modélisations. Cependant, l'approche qualitative est prépondérante pour saisir les constituants d'un contrat psychologique relationnel. Aussi, la théorie des ancrs de carrière de Schein nous semble la plus opportune pour investiguer cet aspect de la carrière d'une personne. Les ancrs de carrières permettent de questionner les valeurs qui guident la carrière des nouvelles générations telles que mises de l'avant par Fray et Al (2015, p.128).

## 2.6 LA THEORIE DES ANCRES DE CARRIERE

Schein étudie les motivations dominantes qui président aux orientations de carrière d'un salarié. Pour lui les carrières sont menées par des ancrs qui naissent des expériences de travail, elles aident ou contraignent l'individu dans ses choix de carrière. Les ancrs permettent d'évaluer le rôle des aspirations individuelles dans le choix de carrière (Feldman et Bolino. 2000, Wils et Tremblay. 2001). Ce modèle permet de saisir les variables qui prédisposent à un choix et explique les résultats de carrière. En effet, l'adéquation entre ancre de carrière et environnement de travail accroît la probabilité d'un niveau de carrière élevé et d'une satisfaction. Les premières expériences de travail façonnent et développent une ancre de carrière particulière qui primera sur les autres. Selon Schein, chaque individu ne possède qu'une seule ancre de carrière. Dans le cas contraire, la personne ne dispose pas de l'expérience de travail nécessaire pour en développer une prioritairement et déterminer ses choix de carrière. Les ancrs sont définies comme « la perception par l'individu de ses capacités et talents professionnels, ses valeurs de bases, le sens développé de ses motivations et besoins relatifs à la carrière » (Schein. 1990 in Delobbe, 2006, p.149).

L'exclusivité d'une ancre tout au long du parcours professionnel a été remis en question (Feldman et Bolino. 1996 ; Martineau et Al. 2005 ; Lazzari-Dodeler, 2012), il serait possible qu'un individu ait 2 ancrs de carrière. Une primaire et une secondaire qui puissent être complémentaires ou incompatibles, ce qui obligerait alors l'individu à négocier avec lui-même pour ses orientations et choix de carrière. La multiplicité des ancrs de carrière serait alors une explication à la multiplicité des formes de carrière. Enfin, il est à souligner que l'ancre « style de vie » semble se développer de plus en plus parmi les études. D'autres études ont montré qu'un individu pouvait avoir plusieurs ancrs de manière simultanée (Lazzari-Dodeler, 2012).

**Tableau 3 : Les ancrs de carrières selon Schein.**

<b>Ancre</b>	<b>Succès de carrière traditionnelle</b>	<b>Évolution du succès de carrière</b>
<b>Compétence technique</b>	Avoir de l'expérience reconnue par ses pairs	Développer son employabilité
<b>Compétence managériale</b>	Atteindre un statut, un revenu, des responsabilités	Mobilité horizontale/capacité à manager
<b>Dévouement à une cause</b>	Parvenir à refléter la mission de l'organisation	Gérer des problèmes d'environnement
<b>Autonomie/indépendance</b>	Recherche d'autonomie	Naviguer facilement dans le monde professionnel
<b>Sécurité/stabilité</b>	Assurer un bon salaire et avoir une certaine stabilité	Augmenter ses connaissances et expériences pour dépasser la dépendance à l'organisation
<b>Créativité</b>	Arriver à créer des concepts nouveaux	Être son propre patron
<b>Challenge</b>	Arriver à franchir des difficultés	Se trouver toujours de nouveaux défis professionnels
<b>Style de vie</b>	Avoir une certaine flexibilité et du temps dans l'organisation	Arriver à concilier vie professionnelle et vie privée

Les ancrs de carrières sont au nombre de 8 pour Schein, cependant, des études récentes ont fait émerger une nouvelle ancre de carrière : l'ancre internationale. Suutari et Taka (2004) ont, par leur étude, mis en évidence une ancre qui prédispose certains salariés à vouloir développer leurs compétences en contexte international. Ces personnes souhaitent créer des opportunités de carrières internationales afin de connaître de nouveaux pays et de nouvelles cultures. Les salariés ne souhaitent pas forcément s'établir dans des pays différents, mais surtout travailler dans des secteurs et des compagnies qui offrent la possibilité de s'ouvrir au marché mondial. L'ancre internationale est une ancre souvent associée à une autre, notamment celle de la compétence managériale. Elle semble guider les choix de carrières, voire de les préciser. D'autres études lient l'ancre internationale à l'angle défi pur (Cerdin. 2008). Ainsi, les ancrs de carrières, au fil de la réalité étudiée, peuvent être abondées, notamment sur la base d'études qualitatives approfondies. Les ancrs de carrières sont aussi un outil pertinent pour comprendre les attentes, besoins et motivations des salariés, et notamment ceux de la « génération Y ». En effet, Fray et al. (2015, p.124-126) ont établi une hiérarchie des besoins et attentes des « Y ». Ces derniers placent la conciliation travail-famille parmi les valeurs cardinales, l'environnement de travail, la rémunération, le développement de carrière et le contexte innovant comme motivations dans leur carrière.

Les ancrs de carrières permettent de dessiner les trajectoires de carrière et nous semblent pertinentes pour questionner l'ensemble des axes théoriques précités. Les ancrs de carrières permettent de cerner, avec le répondant, comment il pense sa place au sein de l'organisation, comment il appréhende le contrat qui le lie à l'employeur et les besoins et motivations qu'il attend d'un emploi.

La recherche menée par Lazzari-Dodeler et Pérouma (2015), sur les attentes et les besoins des travailleurs immigrants, a fait émerger deux nouvelles ancrs de carrière : celle de la résilience et celle de la sur-vie. L'ancre de résilience se développe tout au long du processus d'intégration et permet l'atteinte de l'ancre de sur-vie, c'est-à-dire l'atteinte des attentes et besoins à l'origine de l'immigration.

## Conclusion

Les pratiques liées à la Gestion des Ressources Humaines ont évolué au fil de l'histoire du travail. Dès l'avènement de la Révolution Industrielle et les écrits de Coulomb, l'homme est appréhendé comme une ressource quasi mécanique intégrée au processus de production. Peu à peu, sa place évolue pour être, de nos jours, de plus en plus considérée comme un partenaire qui participe à l'atteinte des objectifs. Cela est d'autant plus vrai dans l'économie du savoir que dans les activités de productions industrielles relatives aux « cols bleus ».

La relation établie entre le salarié et l'employeur a également évolué. Le contrat de travail ne se résume plus à la signature d'un engagement formalisé rationnellement par un écrit. Le contrat est chargé de subjectivité, d'attentes et de besoins réciproques. Ces notions subjectives ne sont pas toujours explicites, et leur respect a une incidence sur la motivation des salariés et leur rétention en emploi.

Ainsi, le cadre formel de la relation à l'emploi, de la production et de l'attraction et de la rétention des salariés s'est transformé. Ce cadre est aujourd'hui empli de subjectivités qui conditionnent les relations en emploi et ont une incidence sur la productivité des salariés. Les entreprises se doivent d'agir sur ces leviers subjectifs afin d'attirer la main-d'œuvre. Mais pour conserver les salariés, elle doit aussi comprendre comment se tisse la relation à l'emploi et à la carrière. Cela est d'autant plus nécessaire dans un contexte de raréfaction de la main d'œuvre et de concurrence entre les organisations pour attirer et retenir les salariés de talent. Ces derniers ayant des valeurs particulières et propres à leur génération. Ces valeurs guident de plus en plus leur carrière et influencent les processus de G.R.H en termes d'attraction et de rétention de main-d'œuvre qualifiée.

Cette étude porte sur les facteurs d'attraction et de rétention de la main d'œuvre réunionnaise en région suite à leur arrivée via le dispositif : étudier et vivre au Québec. Nous nous appuyons sur ces axes théoriques pour appréhender les facteurs qualitatifs qui favorisent leur attraction et leur maintien en région. Pour répondre à cette problématique, il s'agit pour nous d'articuler l'ensemble de ces notions et théories afin de produire une

étude probante. Pour ce faire, il s'agit pour nous d'explicitier notre posture et démarche de recherche.

## CHAPITRE 3

### METHODOLOGIE

#### INTRODUCTION

Notre objet d'étude s'inscrit dans la question de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre réunionnaise en région et principalement au Bas-Saint-Laurent, une région de plus en plus concernée par la raréfaction de la main d'œuvre. Nous cherchons à comprendre ce que constitue les facteurs d'attraction et de rétention du point de vue des acteurs. Les perceptions individuelles nous intéressent car elles sont en lien avec les pratiques actuelles de GRH qui cherchent à attirer et retenir la main d'œuvre nécessaire aux nouvelles formes d'économies, notamment celle du savoir. La posture épistémologique qui permet de questionner les perceptions des acteurs d'un phénomène est essentiellement qualitative. Il s'agit d'une démarche rigoureuse qui permet l'émergence de pistes de compréhension et de savoirs.

#### 3.1 NOTRE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

Cette étude est centrée sur une approche qualitative quant à la collecte des données. En recherche qualitative, il existe trois postures de recherche ou paradigmes épistémologiques : le constructivisme qui postule que la réalité d'un phénomène est un construit social ; le positivisme qui souhaite expliquer la réalité ; l'interprétativisme qui se concentre sur les acteurs pour saisir la réalité d'un phénomène.

Nous ne pouvons faire l'impasse d'une définition de notre posture épistémologique (Dumez, 2011, p.56). Le paradigme épistémologique étant la posture que nous allons adopter pour « voir le monde ». Notre posture est ancrée dans l'approche qualitative car nous cherchons à « révéler la complexité et/ou la subjectivité des phénomènes sociaux » (Sanséau, 2005). Comme nous l'avons souligné, nous cherchons à

comprendre, du point de vue des acteurs, ce qui relève de l'attraction, de la rétention et de la satisfaction de la main d'œuvre réunionnaise. De ce fait, nous nous inscrivons dans une démarche interprétativiste.

L'interprétativisme procède du principe que le discours peut être analysé via des méthodes scientifiques spécifiques. Le chercheur procède à l'interprétation de données qualitatives. Pour les phénoménologues, il peut s'agir d'une investigation fondée sur la relation empathique avec le sujet, une sorte d'introspection menée avec autrui. Les interactionnistes sociaux fondent leur étude sur les interactions et relations de groupes. L'analyse porte sur le sens donné par le sujet et par le chercheur lui-même. (Miles et Huberman, 2003, p.26). In fine, l'interprétativisme observe que l'on ne peut comprendre le monde qu'à partir des interprétations des acteurs en contexte. Ces acteurs développent une représentation de la réalité. Le sens de cette construction émerge au fil de la parole et de l'analyse faite par le chercheur. La réalité naît de l'interaction objet/sujet. L'observateur est alors en immersion profonde ce qui induit qu'il n'est pas neutre dans le processus de recherche. Dans l'interprétativisme chercheur et sujet partagent leurs représentations eu égard à un construit social particulier et déterminé.

Ainsi, nous affirmons une posture épistémologique qualitative interprétativiste dans le sens où nous souhaitons appréhender la réalité vécue des sujets à partir de leurs témoignages.

## **3.2 OBJET ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

### **3.2.1 Objet de recherche**

Notre objet de recherche est inscrit, au sens large, dans une étude menée avec la Professeure Nadia Lazzari-Dodeler portant sur : les besoins, attentes et motivations des immigrants à l'égard du travail et de la carrière dans la région du Bas-Saint-Laurent et en particulier à Rimouski. Pour notre part, nous nous sommes concentrés sur les immigrants réunionnais au Bas-Saint-Laurent. La majorité des réunionnais arrivent via le dispositif



« étudier et vivre au Québec » qui finance la scolarité des Réunionnais pour des études collégiales. Notre objet d'étude est concentré sur les facteurs d'attractions et de rétention de la main d'œuvre réunionnaise en région, et vise notamment à savoir si leur carrière en région répond à leurs besoins et attentes.

### **3.2.2. Questions de recherches**

Nos questions de recherche se déclinent selon plusieurs rubriques. Dans un premier temps, nous souhaitons dresser un portrait sociodémographique de nos répondants en abordant : leur âge, leur sexe, le diplôme obtenu, la durée de présence en région.

Par la suite, nous souhaitons savoir si l'accès au premier emploi se déroule dans les mêmes conditions et laps de temps que ce qui est relevé dans la littérature. A savoir que les immigrants sont souvent en situation de sur-éducation et que l'adéquation diplôme-emploi est généralement assez éloignée de la date d'arrivée au Québec (5 ans en moyenne).

Nous souhaitons comprendre, du point de vue des réunionnais, ce qui constitue pour eux la satisfaction en emploi. Au-delà de la satisfaction en emploi nous cherchons à comprendre si l'emploi en région satisfait leurs attentes et besoins et si cela accroît leur rétention en région.

Nous souhaitons saisir si ce dispositif (étudier et vivre au Québec) permet d'attirer et de retenir une main d'œuvre qualifiée en région et si cette population est satisfaite de son emploi eu égard à ses attentes et besoins.

Enfin, nous nous appuyons sur la théorie de Schein afin de visualiser avec nos répondants s'il est possible de voir leurs ancrs de carrières évoluer au fil du processus migratoire. Cela pourrait nous permettre de visualiser s'il existe des ancrs particulières qui initient le processus migratoire et si d'aventure elles venaient à se maintenir au fil du temps.

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous nous appuyons sur une étude de cas multiples.

### 3.3 LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS MULTIPLES

« Quand on veut étudier la migration des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar ; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-uns de près », c'est ainsi que Mintzberg (Giordano,2003) justifie l'étude de cas multiples qui est toute indiquée pour appréhender qualitativement un phénomène et en saisir la complexité. C'est une méthode de recueil de données dans un contexte « réel » qui peut s'opérer sur des sites ou contextes réels qui sont différents. Yin (1984,p.23) définit l'étude de cas multiples intersites comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées ». Cette méthodologie semble toute indiquée pour répondre à nos questionnements de recherches comme le souligne Nicole Giroux (Giordano,2003, p.43) pour « le chercheur [qui] désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est tout indiquée » pour comprendre un phénomène, en ce que « les acteurs pensent, parlent et agissent » (Dumez, 2011, p.48).

L'étude de cas multiples suppose que le chercheur soit en mesure de recourir à l'observation, la compilation et l'explication de sources d'information et de contextualisation du réel. Ainsi, Yin (2013, p.321 ) explique que « the classic case study consists of an in-depth inquiry into a specific and complex phenomenon (« the case »), set within its real-world context. To arrive at a sound understanding of the case, a case study should not be limited to the case in isolation but should examine the likely interaction between the case and its context ». Il s'agit aussi de traduire le réel observé (contexte), ou de définir le territoire de la recherche (Mils et Huberman, 2003, p.55) et permettre aux acteurs de parler et saisir leurs pensées et actions. Cela permet alors de « construire le cas » pour ensuite l'analyser dans sa complexité (Hamel, 1993) et, éventuellement, en « tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique » (Giroux, 2003). Cette multiplicité des données collectées est une des limites de l'étude de cas multiples

(Collerette, 1997, p.85). Elle est cependant reconnue pour sa validité interne qui repose sur une certaine unité d'analyse.

### **3.4 L'UNITÉ D'ANALYSE**

L'unité d'analyse repose sur la concordance des cas multiples étudiés et sur une unité relative à « l'acteur en contexte ». Il convient de définir quels seront nos « acteurs » et dans quel « contexte réel » ils agissent, pensent et parlent.

#### **3.4.1 L'échantillonnage**

Il existe plusieurs méthodes de sélection et de choix d'échantillon. Goetz et Lecomte (1984) répertorient l'échantillonnage exhaustif qui sélectionne l'ensemble des cas répertoriés sur un territoire d'étude, mais aussi la sélection par quotas, par réputation et par cas comparables. Guba et Lincoln (1989) retiennent aussi l'échantillon par variation maximale qui invite à retenir les cas opposés recensés dans le cadre contextuel de l'étude. Mils et Huberman (2003, p.64) soulignent l'importance des paramètres nécessaires pour effectuer un échantillonnage pertinent, pour se faire, il est nécessaire de se référer à quatre indicateurs ou paramètres :

- Le milieu : le territoire de l'étude.
- Les acteurs : qui sont-ils à intervenir dans ce territoire et quel(s) est (sont) la ou les acteurs principaux.
- Evènement : les interactions et actions entre acteurs et milieu.
- Processus : quelle est la logique action et enchaînement d'actions ?

Notre « milieu » d'étude est compris dans les limites géographiques du Bas Saint-Laurent. Les acteurs principaux sont la main d'œuvre réunionnaise qui y travaille. Les évènements sont relatifs à l'attraction, la rétention, la motivation, etc... vécu par les acteurs. Enfin, le processus est inscrit dans la trajectoire de carrière et de migration des

réunionnais. Ces quatre rubriques permettent d'affiner nos critères de recherche afin de sélectionner nos répondants.

### **3.4.2 Le choix des répondants**

Les typologies et stratégies d'échantillonnage en recherche qualitatives sont nombreuses. Patton (2002, p230-247) en dénombre 16 qui correspondent aux spécificités du territoire de l'étude et aux acteurs identifiés ou non. Dans le cadre spécifique des réunionnais travaillant au Bas Saint-Laurent, nous nous sommes attachés à la méthode « snowball or chain sampling » (boule de neige ou chaîne). Patton souligne la pertinence de cette méthode quand il existe « identify cases of interest from sampling people who know people who know people who know what cases are information rich, that, is good examples for study, good interview participants » (Patton, 2002, p. 243). La méthode "boule de neige" semble la plus pertinente à partir du moment où il nous est possible d'identifier une source première et fiable pour orienter la recherche de répondants.

Grace à la méthode « boule de neige », nous avons interrogé des immigrants économiques qui nous ont référé par la suite. Nous avons alors rencontré des immigrants réunionnais travaillant à Rimouski qui, à leur tour, nous ont ouvert à d'autres personnes. Nous nous sommes appuyés sur les études relatives aux dispositifs d'attraction des étudiants étrangers en cegep et université (Gohdard-Radenkovic. 2013) qui spécifient qu'il existe des réseaux, ethniques, culturels mais aussi de natures différentes qui permettent de s'intégrer au marché du travail et en région. Nos critères de choix étant que les réunionnais travaillent depuis plus d'une année en région.

Nous avons recueilli le témoignage de 15 répondants. Parmi ceux-ci, trois ont été invalidés. Deux d'entre eux ont été retirés de l'étude suite à leur demande de retrait. Le troisième répondant a été retiré de l'étude car il ne correspondait pas, en terme méthodologique, aux attentes de notre étude. Nous avons sélectionné 12 répondants pour cette étude.

### **3.5 LES SOURCES DE DONNEES**

La collecte de données multiples est primordiale dans une étude axée sur l'étude de cas multiples (Yin, 2013). Patton (2002, p.245) le souligne « the validity, meaningfulness, and insights generated from qualitative inquiry have more to do with the information richness of the cases selected and the observational/analytical capabilities of the researcher than this simple size ». Il est nécessaire de collecter des données variées qui puissent permettre de décrire notre territoire d'étude. Ainsi, nous avons collecté des données primaires (entrevues et rencontres) et des données secondaires (documentation) :

- Procédé à des entretiens individuels non directifs (personnels de la C.R.E, CEGEP, Région Réunion...)
- Les textes, ententes bilatérales Québec-Réunion
- Les textes relatifs à l'immigration économique
- Etablit un recensement d'articles de journaux relatifs à notre étude.
- Recherché les études relatives à notre territoire.
- Recherché les études, statistiques relatives aux migrations au Québec et à La Réunion ainsi que leurs histoires respectives de leur découverte à nos jours.

Outre les résultats de la recherche principale du professeure Lazzari-Dodeler, tous les éléments ci-dessus nous ont permis d'appréhender le phénomène migratoire au Québec. Aussi, nous avons bénéficié de cette étude et des expériences d'immigrants, autre que réunionnais, pour affiner nos investigations et entretiens.

### **3.6 LE GUIDE D'ENTREVUE**

Nous avons utilisé le même guide d'entrevues que celui de la recherche principale qui portait sur « les besoins, attentes et motivations des immigrants économiques à l'égard du travail et de la carrière au Bas-Saint-Laurent ». Les deux recherches ont un territoire et des objectifs communs, la seule distinction notoire a priori étant celle de la

population ciblée. Le guide d'entrevue porte sur les rubriques et notions que nous souhaitons investiguer et approfondir, à savoir : dresser un portrait de répondants, connaître les critères de sélection d'une région, l'accès au marché du travail, les besoins, attentes et motivations des personnes, leur posture quant aux ancrs de carrière.

- Le portrait des répondants : le sexe, l'âge, le statut familial, la présence d'enfants, leur scolarité avant et après l'immigration.

- L'installation au Québec : les critères de choix d'une région (qualité de vie, emploi, communauté, proximité de services...). La première région d'installation et la possibilité d'une migration inter régionale, l'accès à des informations pertinentes pour s'insérer sur le marché du travail.

- L'emploi et la carrière : le premier emploi, le lien avec le diplôme et les compétences, les freins et leviers quant à l'accès à l'emploi, les changements d'emploi et leurs motivations, la fidélité organisationnelle, la perception du cheminement de carrière, les besoins et les attentes au travail, la qualité de vie au travail, la sur-éducation.

### **3.7 DEROULEMENT DES ENTREVUES ET LE TYPE D'ENTREVUES**

Nous avons mené des entretiens semi-directifs sur la base de notre guide d'entrevue. Bertaux (2005) explique que c'est « une forme particulière d'entretien où une personne (le sujet) se raconte ». Cela nous ouvre la perspective d'une « stratégie d'accès au réel » (Sanséau, 2005, p2) qui permet d'analyser le vécu d'un acteur où une part importante de subjectivité est gérée par le chercheur. En Gestion des Ressources Humaines, l'entretien semi-directif « permet de saisir des mécanismes, des processus récurrents au sein d'un milieu socioprofessionnel, qui seraient insaisissables par d'autres types d'enquêtes ». (Bertaux 2005, in Sanséau, 2005, p.46). Cette forme d'entretien favorise l'observation « des cas singuliers ou phénomènes sociaux, les expériences, accompagner une personne ou un groupe... » (Bertaux, in Sanséau 2005, p.46).

Selon Thompson (1988, in Sanséau, 2005, p.46), l'entretien se déroule selon trois conditions : la mise en place du contexte social, affirmer l'objectif et poser la première

question. Ainsi, nous avons été vigilant quant à la mise en place du contexte social en rappelant les notions de confidentialités et d'éthique afférentes à la recherche. Cela a été facilité par la nécessité de signer un « formulaire de consentement » avec les répondants. Le répondant et le chercheur avaient chacun un exemplaire du formulaire et la lecture se faisait ensemble afin d'éclairer les points et expliciter les attendus, les tenants et aboutissants de la recherche. La confidentialité des données a été soulignée conformément au cadre éthique de la recherche.

Nous avons eu le souci de comprendre et de faire expliciter les perceptions, vécus et expériences des répondants. Pour ce faire, nous avons tenté d'adopter une posture empathique telle que le pose Kauffman (1997). Nous avons tenté de rester vigilants sur le fait « d'orienter l'entretien en fonction de l'objet de recherches » (Mucchielli, 1991). En effet, l'objet de recherche est un repère « pour contrôler la subjectivité des répondants » (Wacheux, 1995). Enfin, nous avons tenu un cahier de terrain (annotations sur des fiches) qui permet de noter la démarche, les rencontres, les observations et les réflexions (Bertaux, 1997).

La durée moyenne des entrevues a été d'une heure à une heure quinze et se clôturait par une invitation à s'exprimer librement sur le sujet et des remerciements. L'ensemble des répondants souhaite avoir accès aux résultats de cette étude qui, si elle est validée, fera l'objet d'une communication.

Une fois les entretiens réalisés, le chercheur doit débiter le travail d'analyse.

### **3.8 ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES**

L'analyse des données est une étape cruciale dans le travail de recherche qualitative. Il se décompose en trois étapes, Miles et Huberman (2003, p.28), qui font référence en la matière, les nomment : la réduction des données, la condensation et la présentation. Paillé et Mucchielli (2003) scindent aussi le travail de l'analyse des données en trois étapes : la transcription-traduction, la transposition-réarrangement et la reconstitution-narration. Il est à souligner que, quels que soient les auteurs retenus, la

méthodologie propre à l'analyse des données vise à faire émerger un sens à l'ensemble des données collectées lors des entretiens. « Donner du sens est ainsi une activité herméneutique : le sens est une construction mentale qui s'effectue à l'occasion d'une expérience, laquelle est en relation avec des expériences extérieures » (Blais & Martineau ; 2006, p.3). Notre rôle est alors de faire émerger du sens en référence à notre objet de recherche qui constitue la boussole de notre travail d'analyse.

Pour notre travail d'analyse, nous avons préalablement procédé à la retranscription de la totalité des entrevues. Nous avons pris soin de noter les « hésitations », les « répétitions » ... Nous avons souhaité rester le plus fidèle possible à l'entretien tel qu'il s'est déroulé. Sur la base des notes prises sur notre cahier de terrain (Bertaux, 1997) il nous a parfois été possible de retranscrire aussi les gestes significatifs qui punctuaient le discours (ex : guillemets avec les mains). Nous avons aussi, dans l'ensemble des verbatim, noter les rires et les moments d'émotion.

Plusieurs modèles d'analyse sont offerts (Sanséau, 2005, p.50) :

- Diachronique : succession d'évènements. Avant/après.
- Compréhensive : représentation des rapports et processus.
- Thématique : repérer les passages en relations à un thème. Comparatif.
- Comparative : récurrences et différences.
- Structurale : interprétation méthodique du monde social du sujet.
- Psychique : articulation psychique et social, transmutation réciproque.
- Parcours biographiques : mise en avant des phases charnières.
- Lexical : mots, expressions, images du discours autour d'un thème.

Nous avons opté pour une analyse thématique qui fait que le verbatim est filtré au travers de catégories. Ces catégories permettent alors un classement par thématique et une analyse. Nous avons codé les données au sens où « les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle



compilée au cours d'une étude » (Miles & Huberman, 2003, p.112). Les thèmes étaient d'ores et déjà identifiés dans notre guide d'entretien, mais certaines catégories pouvaient émerger du fait de notre question large finale « avez-vous d'autres choses à ajouter ? ». L'ensemble de ce travail d'analyse a été fait dans un souci de validité de notre démarche.

### **3.9 VALIDITE DE L'ETUDE ET ETHIQUE**

La validité interne d'une recherche s'organise sur trois niveaux (Connelly et Claudinin, 1990) : font valider le verbatim par le répondant, lui faire valider l'analyse et valider théoriquement. Pour chaque entretien réalisé, nous avons procédé à une validation du verbatim par le répondant. Puis, nous avons porté à la connaissance de chaque répondant les analyses que nous avons réalisées. Comme le stipulent Connelly et Claudinin «This observation brings us to our final point on narrative inquiry, which is that it is common in collaborative ventures to either work with participants throughout the writing, in which case records of the work itself constitute data, or to bring written documents back to participants for final discussions. Thus, the process of writing the inquiry and the process of living the inquiry are coincident activities tending, perhaps, to shift one way or the other and always to work in tandem» (Connelly et CLaudinin, 1990, p.11). La validité théorique est assurée par notre directrice de recherche.

Au niveau de l'éthique, nous bénéficions du certificat d'éthique de la professeure Nadia Lazzari-Dodeler puisque notre recherche s'inscrit à l'intérieur de sa recherche (référence : CÉR 83-563. « Besoins, attentes et motivations des immigrants à l'égard du travail et de la carrière dans la région du Bas-Saint-Laurent et en particulier à Rimouski ». Cf. Annexe II). Pour finir, chaque entrevue a été précédée de la lecture et de la signature d'un consentement détaillé. Les personnes qui l'ont souhaité ont été retirées de l'étude et les données ont été effacées.

## CONCLUSION

Notre étude porte sur des immigrants réunionnais qui, dans un contexte régional faisant état d'un besoin de main d'œuvre, travaillent au Bas-Saint-Laurent. Nous cherchons à comprendre, de leur point de vue, ce qui favorise leur arrivée et leur maintien en région. Nous souhaitons comprendre, du point de vue des acteurs, ce qui les attire et les retient en région. Cette question englobe les pratiques de GRH, la satisfaction en emploi et la perception que revêt la conciliation travail-famille (CTF) et la qualité de vie (QV).

Pour interroger ces vécus d'acteurs, nous nous appuyons sur une posture qualitative interprétativiste. Elle nous permettra d'aborder avec nos répondants leurs attentes et besoins à l'égard de l'emploi. Nous avons analysé les verbatim au travers de rubriques, ces analyses ont été validées par nos répondants. C'est le résultat de ce travail que nous exposons dans la partie suivante.

## **CHAPITRE 4**

### **PRESENTATION DES RESULTATS**

#### **Introduction**

La démographie québécoise est caractérisée par un vieillissement de la population et une natalité qui ne permet pas d'atteindre le seuil de renouvellement des générations qui se porte à plus de deux enfants par femme. Le Bas-Saint-Laurent est une des régions québécoises les plus touchée par ce phénomène auquel s'ajoute une hémorragie démographique qui consiste à voir les jeunes de 18-35 ans partir vers les grandes métropoles que sont Montréal et Québec. Le Québec, a fortiori le Bas-Saint-Laurent, est concerné par une raréfaction de la main-d'œuvre, les baby-boomers prennent leur retraite tandis que les jeunes en âge de travailler partent vers d'autres régions.

Face à cette rareté de main-d'œuvre, les gouvernements successifs ont favorisé une immigration économique constituée de personnes disposant de compétences recherchées et répondants aux critères de sélections posés. L'immense majorité des immigrants s'installe dans les grandes régions de recensement et peu dans les régions. Le Bas-Saint-Laurent ayant, statistiquement, une faible attraction en comparaison à d'autres régions et villes.

Au travers de notre recherche nous cherchons à comprendre, du point de vue des immigrants économiques, ce qui constitue des facteurs d'attraction et de rétention en région. En ce sens, quelles sont les vécus des acteurs afin d'améliorer l'attraction et la rétention des immigrants pour éviter un ralentissement économique dû à une rareté de main-d'œuvre.

Notre recherche s'inscrit dans une étude plus large menée avec la professeure Nadia Lazzari-Dodeler. Nous avons interrogé 26 immigrants concernant leurs motivations, besoins et attentes à l'égard de l'emploi et de la carrière dans la région du

Bas-Saint-Laurent. Parmi ces répondants, 12 sont d'origine Réunionnaise. Les présents résultats sont une analyse spécifique portée sur cette population qui s'est révélée importante. Les critères de sélection sont les mêmes que ceux exercés pour les autres immigrants : être immigrant et en emploi depuis au moins une année. Si dans leur témoignage des répondants ont souligné avoir eu recours au dispositif « Étudier et Vivre au Québec », ceci ne faisait nullement partie des critères de sélection des candidats-es.

Dans ce quatrième chapitre, nous exposerons les résultats de notre recherche. Nous traiterons successivement de l'attrait du Québec pour les interviewés, de l'accès au marché du travail et du sentiment de bien-être en emploi, de l'anticipation d'une carrière de qualité, des facteurs de rétention clés, de la réalisation des attentes de chacun-e, à la lumière des ancres de carrière respectif, et, à la fin, de la création de liens pour se faire une place dans la société québécoise.

#### **4.1 La présentation de nos répondants**

Nous avons interrogé douze réunionnais qui sont installés au Bas-Saint-Laurent (cf. Annexe I). Parmi eux, dix viennent au Québec via le dispositif « Étudier et vivre au Québec » et ils font le choix d'une formation en région. Les deux autres répondants sont conjoints de fait et accompagnent leur conjointe dans leurs études, ils disposent alors d'un statut de conjoint avec un permis de travail ouvert.

Les onze personnes qui font le choix des études choisissent des filières d'études pour lesquelles ils ont une expérience ou un projet de carrière. Le répondant 9 fait le choix d'un retour aux études pour optimiser le transfert des compétences acquises à La Réunion, en prenant une filière dans laquelle il dispose d'un diplôme français qui peut être reconnaissable par le gouvernement et l'ordre professionnel qui le régit. Les autres personnes ont un projet de carrière avant d'immigrer et saisissent l'opportunité de venir étudier dans cette filière au Québec. Les répondants font le choix de filières et de régions d'installation.

Pour dix de nos répondants, le Bas-Saint-Laurent constitue la région de choix d'immigration et d'étude. Les deux autres ont fait des choix différents de région d'installation : Gaspésie pour l'un et Côte-Nord pour l'autre. Ces deux personnes s'inscrivent dans un cursus similaire : DEC en soins infirmiers. Ils font le choix de s'installer à Rimouski afin de poursuivre leurs études à l'UQAR dans un programme de baccalauréat en soins infirmiers. Certains disposent déjà d'une expérience professionnelle antérieure et d'un baccalauréat français. Enfin, le répondant 1 est le seul venu pour étudier qui ne complète pas sa formation collégiale pour faire le choix de travailler.

En synthèse, 10 de nos répondants sont venus comme requérant principal au titre du dispositif « étudier et vivre au Québec ». Sur les deux autres répondants, l'un est conjoint de fait et accompagne son épouse (R2) le dernier est arrivé au Québec pour suivre sa conjointe et travailler. Il a fait le choix de reprendre les études, nous expliciterons ce parcours par la suite.

L'ensemble de nos répondants est, à minima, titulaire d'un baccalauréat français soit l'équivalent d'une année de scolarité en plus du secondaire au Québec. A La Réunion et en France, ce niveau d'études permet l'accès direct aux études universitaires. Parmi nos répondants, nous comptons trois couples de réunionnais dont deux étaient constitués avant leur arrivée au Québec. Enfin, deux de nos répondants sont célibataires au moment de l'entrevue. Notre répondant 1 est marié et père de deux enfants, notre 6 est enceinte au moment des entrevues et notre couple 11 et 12 est parent de deux filles âgées de 13 et 14.5 ans.

Dans le tableau suivant, nous proposons d'exposer l'année d'arrivée de nos répondants et le lieu d'installation initial. L'ensemble des répondants réside au Bas-Saint-Laurent au moment des entrevues, majoritairement installés à Rimouski, seuls deux répondants sont à La Pocatière.

**Tableau 5 : Année d'arrivée au Québec et lieu d'installation premier.**

<b>Année d'installation</b>	<b>Lieu d'installation/effectif</b>
<b>2005</b>	Rivière-Du-Loup : 1 ; Matane : 1
<b>2006</b>	Rimouski : 1
<b>2007</b>	Rimouski : 2
<b>2008</b>	Rimouski : 1
<b>2009</b>	Sept-Iles : 1, Gaspé : 1 ; Rimouski : 1, La Pocatière : 2
<b>2012</b>	Rimouski : 1

Les plus « anciens » de nos répondants sont arrivés en 2005 via le dispositif mis en place avec la Région Réunion. Les plus nombreux sont ceux de la cohorte arrivée en 2009.

Une large majorité de nos répondants arrive au Québec alors qu'ils sont âgés de moins de 21 ans, ils sont 9 dans ce cas. Les trois autres répondants sont âgés de 28 et 35 ans, il s'agit d'un couple marié avec enfants. Enfin, le répondant 9 arrive au Québec à l'âge de 38 ans. Deux couples sont déjà constitués avant leur arrivée au Québec. Parmi nos répondants, quatre sont en couple avec un-e québécois-e, ils sont conjoints de fait ou mariés. Un couple de réunionnais s'est formé au Québec, les répondants 10 et 4 sont récemment célibataires alors qu'ils étaient en couple avec des québécois-es.

Majoritairement, nos répondants arrivent au Québec à l'aube de leur majorité, ils s'installent dans une région (ou y migrent) pour les études. Ils sont tous titulaires d'un diplôme permettant l'accès aux études universitaires en France. La moitié de nos répondants est présent depuis au moins 2008 (8 années de présence dont trois années

d'étude) et la principale cohorte représentée est celle qui est au Québec depuis 2009 et qui ont fini leur DEC en 2012.

Dans la partie suivant nous observons les motivations à venir au Québec et ce qui constitue des facteurs d'attraction des jeunes réunionnais.

## **4.2 L'attraction des réunionnais au Bas-Saint-Laurent**

Pour comprendre l'attraction des réunionnais, il faut se replonger dans le contexte et le moment du « recrutement ». Ainsi, la moitié des réunionnais interrogés arrivent entre 2005 et 2008, l'autre moitié arrive en 2009 et 2012. Ce sont, au moment de leur départ, des jeunes qui viennent d'avoir la majorité et qui, pour la plupart, n'ont jamais quitté l'île en dehors de vacances en famille.

### **4.2.1. Les grandes motivations de l'immigration réunionnaise**

Les jeunes sont alors dans leur dernière année de lycée et pensent à leur orientation professionnelle et par conséquent au cursus scolaire qu'il faut emprunter pour accéder à la carrière souhaitée. C'est au premier trimestre de cette dernière année scolaire que la délégation du Québec vient dans différents lycées et autres lieux de rencontres pour faire la promotion des CEGEP. Ce premier contact semble déterminant pour la suite, mais surtout pour lever les premières appréhensions des jeunes.

Femme, 27 ans : « *On a rencontré la délégation, du cegep qui était venue au Lycée Roland Garros, ça c'était en novembre 2005[...] donc a rencontré plusieurs personnes, ils nous ont expliqué comment, euh... comment ça se passe dans leur cégep* ».

Malgré les peurs de l'inconnu, les jeunes se lancent dans ce qu'ils appellent pour beaucoup « *une aventure* » qui est motivée par une perspective d'avenir moins sombre au Québec qu'à La Réunion.

Homme, 30 ans : « *Avant de venir t'es dans le flou, peut-être ci, peut-être ça, peut-être ça. Mais après ça s'enligne, tu sais que ça va marcher comme ça et comme ça [...] c'est comme la conquête de l'Ouest, mais c'est moins dur qu'à La Réunion* ».

Il semble que les possibilités offertes au Québec soient perçues comme plus nombreuses pour les Réunionnais. Les images liées à « la conquête de l'ouest » ou de « l'eldorado » sont souvent évoquées, seulement pour expliquer que les jeunes n'idéalisent pas pour autant la venue au Québec. Ils viennent pour réaliser un projet professionnel qui, malgré l'immigration, leur semble plus accessible à l'étranger qu'à La Réunion.

Femme, 25 ans : « *Mon cours moi en France c'est sur concours et ici tout le monde peut rentrer, c'est ça qui était intéressant [...] ici tout le monde peut rentrer y'a pas de contingent* ».

Homme, 23 ans : « *quand on a commencé à penser à la situation en France versus la situation au Canada et Québec, ça a pas été facile de me dire tout ce que je pensais qui allait arriver : repars sur du neuf* ».

Le contexte réunionnais ne semble pas favoriser la réalisation des projets professionnels des jeunes qui se tournent alors vers l'immigration pour les réaliser. Parfois, les jeunes ont fait une tentative dans la voie professionnelle qu'ils souhaitaient emprunter, mais l'expérience s'est révélée négative. L'alternative offerte par l'immigration et les études est alors une opportunité à saisir.

Homme, 30 ans : « *Je voulais monter mon entreprise. Tu sors de l'école, je voulais m'autofinancer, la banque et tout. Mais ils m'ont coupé les ailes tout de suite. Moi ça a été décidé, le Québec tout de suite. Le temps que les papiers s'enclenchent j'ai été à l'Université à Saint-Denis, ça a pris 7 mois* ».

Parfois c'est le contexte réunionnais qui n'invite pas à rester, la mobilité vers la France n'est pas considérée comme une alternative viable, et le Québec devient une option à essayer.



Homme, 25 ans : *« J'avais pas envie de rester à La Réunion, et c'était compliqué de rentrer comme infirmier à La Réunion, parce que c'est complexe, la France ça me tentait pas trop trop. Pi euh, y'avait l'opportunité avec Ladam, et j'ai dit ben je vais essayer, pi ils m'ont pris. Ben j'ai dit « let's go » et je suis parti juste après ».*

Ainsi, l'attractivité québécoise est à mettre en balance avec les opportunités de carrières et d'études qui semblent peu favorables à La Réunion. Certains vivent la sélection d'entrée (à La Réunion ou en France) pour des formations trop sélectives ou ne leur permettant pas d'être recrutés, c'est le cas pour les infirmiers. Pour d'autres, les expériences personnelles en montage d'entreprise ou de projet n'ont pas été concluantes. Enfin, le contexte réunionnais et les perspectives en emploi n'offrent pas un horizon dégagé. Il semble alors que la mobilité au Québec soit positivement perçue ou parfois juste comme une étape permettant l'accès à la formation et au diplôme pour ensuite les faire valoir en dehors du lieu d'études.

Femme, 25 ans : *« Ben, alors premièrement, moi je suis partie dans l'idée que le DEC était reconnue, parce que c'est ce qu'ils nous avaient dit. [...] Donc moi je comptais faire mes trois ans ici, travailler un petit peu et retourner, ciao bye ».*

Femme, 27 ans : *« Comme je savais pas ce que ça allait donner, j'avais pas prévue de rester à Rimouski forcément [...] Pi si j'ai à déménager ben, je déménagerais là ».*

Les répondants, dans leur majorité, vivent l'opportunité de venir au Québec comme la possibilité d'accéder à un diplôme via des études financées. Le contexte québécois semble vécu comme offrant des perspectives et des appuis plus favorables que celui de La Réunion pour réaliser un projet professionnel. La venue au Québec n'est pas entendue comme une immigration définitive, mais comme une étape dans la vie professionnelle. L'attraction est bien réelle, la rétention de la main d'œuvre semble plus hypothétique quand il s'agit, à la fin de la scolarité, de faire le choix de rester définitivement. Au-delà des perspectives d'emploi ou d'obtention de diplômes, il nous semblait intéressant de saisir s'il existait des critères pour choisir une région d'installation.

#### 4.2.2 Des critères de choix d'une région

Les réunionnais choisissent prioritairement le CEGEP où ils étudient en fonction du programme dans lequel ils souhaitent faire carrière. Cependant, il n'est pas rare que les réunionnais aient le choix entre plusieurs CEGEP qui offrent les mêmes programmes, comment s'opère alors le choix du lieu d'étude ? Quels sont les critères qui permettent d'attirer un ou une jeune dans une ville québécoise et en région ? Dans notre questionnaire, nous avançons quelques propositions. Nous proposons ici d'exposer les réponses des personnes dans un ordre précis : de la réponse spontanée à leurs priorités dans un panel de choix, et ce dans un ordre allant du plus important à une importance moindre.

##### a- Le choix d'un cadre de vie

Le choix du cadre de vie est primordial surtout pour les répondants qui décident de venir étudier à Rimouski. A l'unanimité, Rimouski et le Bas-Saint-Laurent évoquent un cadre bucolique, proche de leur milieu de vie à La Réunion.

Femme, 27 ans : *« Ben moi, je l'ai choisi tsé par rapport aux paysages. Tu regardes ça sur une carte, je me suis dit y'a côté montagne, y'a côté tsé le fleuve, ça va peut-être m'aider à me rappeler l'île de La Réunion ».*

Homme, 41 ans : *« donc ouais Rimouski est un bon choix. Parce que euh... je retrouve un ti peu le côté comme à La Réunion ou y'a le fleuve pas loin, donc y'a la mer, par exemple à Sainte-Luce et si je veux aller dans la montagne ou la forêt c'est pas loin quoi ».*

Ainsi, les personnes choisissent un endroit qui évoque leur île. Pour d'autres, c'est la proximité avec la nature qui va être privilégiée. Certains décrivent une sorte « d'appel des grands espaces » ou le besoin d'être proche de la nature. C'est ainsi qu'un de nos répondants fait le choix de venir étudier en Gaspésie en technique de soins infirmiers. Le

critère déterminant dans son choix est la possibilité de pratiquer des activités de pleine nature.

Homme, 23 ans : « *Ben je suis pas mal plein air, activités et tout, je me suis dit c'est le meilleur endroit pour en profiter [...] C'est pas tout le monde qui aime ça, mais moi j'ai adoré euh... c'est un endroit isolé, fait que tu sens seul et tout ça mais, moi ça a été mon pied là, ah ouais. J'ai découvert le ski de fond, j'ai découvert le ski, plein de trucs de fou [...] Un coup de folie quoi !! (Rires). Ben non, c'était la place idéale pour étudier, pas trop de diversion, pas trop d'activités* ».

Un de nos répondants est encore plus « tranché » quant à son choix de ville d'installation. Alors qu'il en est à son inscription au dispositif « étudier et vivre au Québec », il met en avant son appétence pour une technique. Il lui est alors demandé de choisir un CEGEP et une ville d'installation. Cette question l'étonne, il pensait que les choix se portaient sur les techniques et qu'elles étaient dispensées dans un seul CEGEP. Il doit faire un choix extrêmement rapide, dans les minutes, afin de compléter sa demande et qu'elle soit traitée dans les mêmes délais que les membres de sa cohorte. Son choix s'opère alors comme suit :

Homme, 23 ans : « *très bien, donnez-moi l'endroit où y'a le moins de monde, le plus reculé de toutes villes là où c'est le plus nature, et j'irais* ». *J'avais le choix entre Trois-Rivières, une autre ville puis Rimouski. « Ben déjà ça serait plus Rimouski », ça c'est décidé en deux minutes sur un coin de table* ».

Ainsi, le cadre de vie proche de la nature est, en dehors du choix du cursus de formation, un élément discriminant dans le choix d'une ville ou région. Les réunionnais interrogés cherchent à avoir des repères familiers tels ceux qu'ils ont sur l'île. Le « côté mer » et le « côté montagne » sont deux repères particuliers pour ceux qui ont un vécu insulaire. Puis, la proximité avec la nature, la possibilité de se retrouver au contact de la nature en cas d'envie ou de besoin. Ce critère est évoqué en premier lieu, nous proposons d'exposer le critère second dans la prise de décision.

## **b- L'importance d'un accueil et d'un soutien**

Comme nous l'avons souligné précédemment, la majorité de nos répondants arrive avant d'avoir eu 21 ans. Ils disposent rarement d'une expérience d'autonomie en dehors de la cellule familiale, et ils immigreront dans un pays qui se trouve à plus de 20 heures de voyage de leur île natale. Ainsi, immigrer jeune et loin de chez soi s'avère souvent délicat même si c'est un désir profond et motivé. Nos répondants mettent en avant la possibilité d'être accompagné ou de bénéficier d'un soutien aux premiers temps de l'installation. Cela permet d'absorber, en partie, le « choc culturel » inhérent à tout processus migratoire en dehors de la culture d'origine.

Le CEGEP de Rimouski a régulièrement missionné un membre de son personnel pour voyager à La Réunion pour procéder au recrutement des futurs étudiants. Cette personne, par sa présence régulière auprès des étudiants, a créé des liens avec eux. Le nom de cette femme est systématiquement mis en avant par les répondants rimouskois. Le lien tissé avec elle est assez fort et se crée dès l'entrée en relation à La Réunion et se renforce en arrivant au CEGEP de Rimouski.

Femme, 27 ans : *« Moi j'avais rencontré F., responsable des élèves étrangers. Pis J pense, la communication s'est bien établie donc j'suis allée fouiller sur internet où c'était Rimouski. [...] Si tu vois qu'elle est ouverte à te répondre elle nous a parlé aussi de son organisme, son équipe comment elle est formée, tu dis OK, c'est pas la première fois qu'ils accueillent des étudiants étrangers, au cegep de Rimouski ils ont commencé en 2004. Avec ça ça fait quand même quelques années, ils sont quand même rôdés ».*

Homme, 23 ans : *« Avec F... en fait c'est tout le petit groupe finalement du cegep qui, que ce soit même au niveau des profs là, au niveau de... tsé vraiment la grosse différence avec le système français là, tsé ils sont vraiment beaucoup de proximité [...] que ce soit par les québécois mêmes, on a été très bien accueillis. Puis, mouais, beaucoup de, beaucoup finalement d'entraide, d'encadrement là. Et puis, là-dessus on a vraiment eu toutes les bonnes informations possibles ».*

Ainsi, F. est identifiée et elle sait apaiser les inquiétudes des étudiants. Par la suite, à l'arrivée, elle est présente et ouvre le réseau au sein du CEGEP afin de fournir un soutien et un encadrement qui soit pertinent et présent. Au-delà de la présence de cette personne au CEGEP de Rimouski, il apparaît que la présence de personnes indiquées pour apporter un soutien soit primordiale.

Homme, 24 ans : « *Une association qui y'avait au cegep [...] entre étudiants étrangers et l'objectif c'était de regrouper tous les étudiants étrangers, en plus des québécois. L'objectif était de, comme un genre de... pffff... un semblant, pas du parrainage, c'est pas le bon terme, c'est un... en fait c'était que ben les québécois montrent aux étrangers la culture québécoise et puis l'inverse* ».

Homme, 28 ans : « *C'était vraiment encadré au niveau du cegep. Y'avait les conseillers et les conseillères la dedans et qui nous aidaient vraiment. C'était vraiment bien encadré* ».

La présence d'un réseau de soutien, conseil, et information est primordial pour rassurer avant le départ et son effectivité à l'arrivée permet souvent d'éviter certains déboires comme nous le spécifierons dans un chapitre à venir (4.2.3). La présence d'un réseau est importante, il nous importait alors de savoir si ce réseau faisait appel à une certaine ethnicité comme le souligne la littérature.

### **c- Ville et Nature : duo gagnant ?**

La proximité de services était-elle un critère de choix pour nos Réunionnais ? Ils souhaitent disposer d'un lieu de vie qui soit proche de la nature, qui offre un soutien possible, mais qu'en est-il de la présence de services, d'activités culturelles, etc. Sont-ce là des critères importants pour choisir la ville qui, à minima durant trois ans, sera le lieu de vie principal ?

Femme, 28 ans : « *t'as tout à proximité pareil. T'as comme des activités à faire, t'as des bars, t'as quand même un centre commercial, t'as le fleuve que tu peux*

*faire des marches, Beauséjour, euh... les gens je trouve qu'ils sont quand même fins ici ».*

Homme, 24 ans : *« Je voulais quand même avoir du service, pas être obligé de faire des kilomètres et des kilomètres pour voir hôpital etc, etc... Et je savais qu'à Rimouski l'hôpital était quand même capable de..., ils sont quand même assez fournis ».*

Femme, 32 ans : *« Il manque rien. Pour moi, c'est la ville la plus importante dans l'est du Québec. J'ai vécu ailleurs. Rimouski est bien, y'a l'hôpital, des salles de spectacles, des magasins [...]. Y'a beaucoup de choses. C'est une ville assez dynamique dans sa ruralité ».*

Une ville dans la campagne, une ville dynamique dans sa ruralité, une ville qui propose un ensemble de services et une nature proche. Des critères qui semblent satisfaire les répondants. Mais aussi une ville qui, malgré sa ruralité, n'est pas perçue comme trop éloignée des grands centres comme Québec. R7 choisi la Gaspésie comme premier lieu d'installation, il choisit cette région du fait de sa proximité avec la nature et son « éloignement » des grands centres pour pouvoir se concentrer sur ses études. Par la suite il fait le choix de Rimouski, à l'instar de R4, pour compléter une formation en Bac soins infirmiers à l'UQAR. Par sa proximité avec les cegeps de région (Côte-Nord et Gaspésie) l'UQAR offre un enseignement de qualité et des conventions reconnaissant les contenus pédagogiques de ces cegeps. Ainsi, la durée d'étude pour un Bac en soins infirmiers est de deux années selon l'expérience des répondants, or dans d'autres universités, la durée aurait été supérieure. Mais la question des critères de choix de Rimouski comme lieu d'études universitaires se limite-t-elle à une question de durée d'étude ?

Pour la répondante 4, le critère unique et essentiel est une optimisation « temps d'étude et obtention d'un diplôme supérieur ».

Femme, 25 ans : *« Ben moi c'était pour continuer mes études, parce que le DEC en science infirmière n'est pas reconnu en France. Donc moi j'avais décidé de faire le bac ».*

Quand on aborde ensuite l'idée de choix secondaire opéré autour d'un cadre de vie plus bucolique, elle confirme le choix rationnel pour les études.

Femme, 25 ans : « *Non non du tout, absolument pas, c'était uniquement pour les études. Je connaissais pas du tout Rimouski* ».

Pour le répondant 7, les critères sont diversifiés. En premier lieu, le choix de Rimouski est opéré pour poursuivre les études à l'UQAR dans un souci d'optimisation « temps d'étude et obtention du diplôme ».

Homme, 23 ans : « *Ben pour l'Université. [...] tu peux faire un deux ans de plus et avoir ton bac. Moi je me suis dit, tsé quitte à me faire ch... deux ans de plus, je vais le faire tout de suite. Et j'ai lancé là-dedans. A Gaspé ils font la formation universitaire, par vidéoconférence ou des profs qui se déplacent, mais ça prend 3 ans. Ça me tentait pas de faire 3 ans d'université, fait que je suis venu ici faire mon université en deux ans et c'était réglé [...] Je suis quand même un ti gars tranquille (rires). Pu... Ici c'est parfait, c'est le bon milieu ville-village là* ».

Le répondant 5, opère un choix de ville pour les études universitaires de son épouse, le couple quitte alors Rivière-du-Loup pour Rimouski. Les critères de sélections sont similaires : une Université en région qui offre des services équivalents aux universités présentes dans les grands centres.

Ainsi, Rimouski est attrayante en premier chef pour les études offertes au CEGEP et à l'Université, ces deux établissements cristallisant l'attraction des réunionnais. Bien que les études soient indissociables du dispositif « étudier et vivre au Québec », il n'en demeure pas moins que le CEGEP accuse une expérience et un savoir-faire pour attirer les réunionnais, notamment à travers la personnalité de madame F. elle est une personne qui sait accueillir et soutenir les immigrants en cas de nécessité, ceci est en lien avec le besoin exprimé des réunionnais de rompre avec l'ethnicité du réseau d'appui. Enfin, l'accès à des services est un critère important pour nos réunionnais quand ce n'est pas le cursus seul qui impose de venir sur une ville.

#### **d- La nature du réseau : ethnicité ou pas ?**

La question de l'ethnicité du réseau nous semblait importante dans le sens où la littérature met en avant le besoin d'avoir un réseau « ethnicisé » pour les étrangers au Québec. Le besoin d'avoir un soutien en cas de nécessité est-il en lien avec l'origine de la personne qui soutient ? En d'autres termes, est-il important pour les réunionnais d'avoir le soutien d'autres réunionnais, y'a-t-il une sorte de solidarité trans-cohorte ?

Homme, 23 ans « *pendant un très long moment, d'ailleurs mon meilleur ami sur Rimouski c'est un gars La Réunion, mais il se trouve que sinon tout le reste du temps je causais avec personne. Tsé les québécois oui, mais de moun<sup>4</sup> La Réunion j'étais vraiment en graine<sup>5</sup>. Tsé d'un air de dire « koz pa ek mwin<sup>6</sup> tsé ». Mais non, ça a vraiment pas été un point déterminant ».*

Femme, 27 ans « *Ben c'était pas mon choix des réunionnais en particulier, oui ça donne un instinct de confiance. Ok y'a des gens qui peut-être pourront m'aider, mais j'ai pris la décision d'y aller, je me suis dit qu'il y en ait ou qu'il y'en ai pas ça va rien changer ».*

Homme, 41 ans « *Non, parce que moi je suis venu au Québec pour vivre avec des québécois. Et comme euh, comme je donne toujours la métaphore depuis que je suis là « je vais en Afrique pour vivre au milieu des africains », c'est pour vivre avec gens dans une communauté que je connais déjà ben autant que je reste chez moi ».*

Ainsi, les répondants ne cherchent pas, a priori, à être soutenus ou en contact avec un groupe ethniquement identifié. Les réunionnais semblent vouloir se mêler rapidement aux québécois. Le réseau de soutien est plus tourné vers des personnes ayant vécu le processus d'immigration ou qui peuvent véhiculer une partie de leur expérience.

Femme, 25 ans : « *Ben ce qui fait que c'est important, c'est que c'est des gens qui vivent la même chose que toi, qui sont dans la même situation, euh ils vivent*

---

<sup>4</sup> Moun : le monde, les personnes.

<sup>5</sup> Op. cit. En colère.

<sup>6</sup> Ne parle pas avec moi tu sais.



*l'éloignement familial, du réseau social, puis de la culture tu vois. Toute entière, t'as tout qui change, ça nous permet de, pas de survivre, mais de continuer ».*

Le soutien est important pour servir de trait d'union avec la culture d'accueil, pour se faire sa place et poursuivre les études. Nous reviendrons sur cet aspect au chapitre suivant (4.2.3). Il semble important de retenir que la présence d'un soutien permet, quand les personnes perdent leur motivation, de se reposer, se ressourcer et relancer la motivation. Dans les premiers mois d'arrivée, les immigrants ont besoin d'être soutenu pour s'adapter à leur nouveau cadre de vie. Cela permet de réduire le choc culturel et permettre une installation positive et durable. Les personnes en charge de l'accueil agissent tel des tuteurs de résilience (Lecomte, 2005).

#### **4.2.3 De l'importance d'opérer un soutien : un facteur de rétention (illustration)**

Nous avons observé la trajectoire de deux de nos répondantes : 2 et 4. Les deux jeunes filles arrivent au Québec alors qu'elles ont 18 ans. Elles choisissent le Québec pour y faire des études d'infirmières qui sont difficilement accessibles en France du fait d'un concours d'entrée sélectif. L'une d'entre elles, notre répondante 2, choisi de venir sur Rimouski car elle a créé un lien avec Mme F. qui est chargée de l'accueil des étudiants réunionnais et étrangers au CEGEP. Notre seconde répondante 4, choisit Sept-Îles sur la Côte Nord du Saint-Laurent. Nos deux répondantes évoquent, pour des raisons diverses, la difficulté de trouver ou d'être à sa place que ce soit dans la formation ou le contexte culturel. Ce qui les rassemble, c'est que face aux difficultés, elles trouveront des aides différentes et que ces aides ont un impact direct comme facteur de rétention.

*Femme, 27 ans « j'ai fait un an, pi il me restait, il fallait que je rattrape un cours euh, c'est un cours de pharmacologie. J'avais eu [...] 59,80 et des poussières... pi euh... rien du tout. Pi la prof qui était responsable du département a pas voulu que je le passe mon cours de pharmaco. [...] J'étais comme trop de pressions[...]j'ai réalisé que j'étais vraiment pas à ma place ».*

Cette période de doute et de choix marque un tournant dans son orientation. Elle trouve un milieu qui est susceptible de l'aider et de la guider en fonction de ces appétences et compétences.

Femme, 27 ans « *les profs m'avaient rassurer en disant 59 ! regarde c'est pas la fin du monde, travailles pendant les vacances, en auras des sessions de rattrapage, tu vas pouvoir remonter la pente comme ils disaient [...] je suis allée rencontrer mon API [...] ma prof m'a accompagné . Donc on a regardé les domaines scientifiques que je pourrais m'intégrer. Elle voyait que j'étais plus social, donc elle m'a dit ben peut-être technique diététique. [...] (rires). J'ai dit : c'est bon je reste là (rires) ».*

Notre répondante était dans une phase de démotivation, de perte de repère et elle commençait à lâcher les études. Avec le soutien du personnel d'encadrement, d'orientation et les professeurs, elle réussit à trouver une technique au sein du CEGEP dans laquelle elle va s'épanouir.

Femme, 27 ans « *Je suis arrivée, c'était le paradis total ! (rires) j'étais à ma place [...] quand je suis arrivée en technique diététique, c'était moi la fille qui révisait pas, que ben j'avais pas des 100 mais là je me suis rendu compte que, oui je suis à ma place».*

Ainsi, notre répondante s'attendait à vivre des « embûches », mais elle savait qu'elle pouvait trouver de l'aide. Elle s'inscrit dans une perspective résiliente et assure sa réussite avec l'aide d'une ou d'un tuteur de résilience. R4 vivra aussi des difficultés dans son parcours, mais elles seront appréhendées avec un soutien différent, ce qui imprime une certaine tonalité à sa perception de parcours et son désir de rester.

Femme, 25 ans : « *si tu veux, au niveau de la Côte-Nord, c'est très particulier. Euh, déjà y'a pas beaucoup de réunionnais qui y vont, au début on avait comme essayer de me dissuader d'aller là-bas [...] Puis une fois que t'es sur place, même si t'aime pas trop ça, tu restes parce que t'as, tu t'es créé quelque chose là-bas tu vois. [...] ce qu'ils avaient mis en place c'est qu'on était jumelé avec d'autres réunionnais. Sauf que ça ça avait pas marché non plus, parce que déjà quand t'arrives, t'as pas de téléphone, t'as pas internet, t'as rien. Donc ils viennent, ils t'aident à faire les courses, pi voilà ça s'arrête là quoi [...] heureusement pour moi que j'avais*

*commencé à me tisser des liens avec d'autres gens qui étaient arrivés, puis que j'avais réussi à me créer moi-même mon propre réseau. Tsé, oui parce qu'on arrive à s'intégrer malgré tout, pi j'allais chez des gens on venait chez moi parfois, mais ça s'arrêtait là. Très très très isolée ».*

Dès le début de son processus d'immigration, la répondante éprouve des difficultés qui, au fur et à mesure, créent un décalage entre ses attentes et la réalité vécue. Elle appréhende ses études comme un combat, une lutte assez dure où elle ne peut compter que sur elle-même. Sa motivation elle la puise dans ses ressources personnelles, dans sa volonté d'obtenir son diplôme. On perçoit alors que le processus est dissemblable à celui vécu par la répondante 2 à Rimouski.

*Femme, 25 ans : « parce qu'on veut, on veut faire notre métier, pi c'est pas pour dire que on, c'est facile parce que nous, moi je suis arrivé avec une autre réunionnaise qui elle à carrément quitté, elle est retournée à la Réunion. Parce que les profs, y'a une certaine forme de racisme [...] mais ça c'est pas juste par rapport aux étrangers, c'est-à-dire que dans la filière où je suis, les profs sont assez euh... comment dire... c'est assez difficile de, d'apprendre dans ces conditions-là, parce que les profs ne sont pas forcements gentils. Ils font beaucoup de pression psychologique. Et en, on a une pression telle que, si on n'est pas solide déjà là ça marchera pas. C'est plus facile de s'intégrer, si on a un petit copain ou une petite copine québécoise. Là ça marche bien. Mais en tant que relation amicale, là ça met énormément de temps, vraiment beaucoup, beaucoup beaucoup de temps. Y'a une crainte aussi, et pi y'a beaucoup de lacunes au niveau de qui sont les gens qui arrivent».*

Là où la répondante 2 trouve du soutien malgré des résultats en dessous des notes de passage, la répondante 4 semble trouver à chaque fois une épreuve de plus à surmonter.

*Femme, 25 ans : « Moi je me suis faite dire, « Vous savez que si n'avez pas avoir votre français, vous pourrez pas avoir votre technique, ça met en péril votre avenir... », tsé elle t'enfoncé au lieu de t'encourager. C'était on t'accuse en fait.*

*[...] Tous les travaux d'équipe j'étais toujours la dernière, toute seule. Puis ben, je me ramassais avec toutes celles qui étaient toutes seules aussi. Donc après on s'est créé notre propre réseau social, mais c'est ça le réseau des toutes seules. Exactement, et les profs vont vous dire « démerdez-vous faites vos équipes ». T'as aucune intégration, aucune ».*

Cette répondante poursuit ses études et elle doit renouveler certains documents, elle se tourne alors vers les services et personnes indiquées. Cette dernière expérience est réellement perçue comme négative et, là aussi, a une incidence sur la rétention de notre répondante à Rimouski. Le cumul d'expériences négatives l'incite à ne pas rester dans une région qui, dès les premiers contacts, s'est révélée peu accueillante à son égard. Elle est encore touchée par le manque de soutien d'alors.

*Femme, 25 ans : « c'est difficile de faire ses papiers et tout et tout, puis y'a une nouvelle loi qu'est passée comme quoi ils ont plus le droit de nous aider à faire les papiers. Je sais pas, j'ai pas trop compris, et quand je suis allée voir la dame, y'a un monsieur qui voulait m'aider elle lui a dit « non, tu l'aides pas ». J'ai dit « quoi ? », « on tu l'aides pas, c'est illégal tu peux te faire arrêter si tu fais ça ». Ils ont pas le droit de nous aider à faire nos papiers [...] on t'explique rien, donc en fait t'es démunie, moi je me retrouvée à avoir des retards dans tel ou tel affaire, pi y'a des renseignements que j'avais pas. Parce que j'aurais pu être soulagée de ma souffrance, parce que c'était une terrible souffrance là. (Parlant d'une personne ressource) Je suis arrivée dans son bureau, je pleurais, il faisait semblant de pas voir, il baissait la tête. Et il me posait des questions, il baissait sa tête comme ça, il me regardait même pas dans les yeux [...] moi je vais toujours chercher de l'aide. Moi, si on me la refuse, je vais pas me prosterner devant pour qu'on puisse me donner de l'aide là. Tsé déjà qu'on vient demander de l'aide, ils voient qu'on est démunie si tu... si ils veulent pas t'aider, moi je vais pas quémander de l'aide ».*

Ainsi, ces deux femmes empruntent le même cheminement académique depuis La Réunion : venir étudier en soins infirmiers. Au fil du cursus, les épreuves et difficultés peuvent se faire ressentir. La répondante 2 trouve alors une aide et un soutien qui lui permettent de se réorienter et de trouver sa place, alors que la répondante 4 poursuit son

cheminement académique, elle se retrouve confrontée à de nombreuses difficultés. L'absence de soutien et d'aide ont une incidence négative sur sa rétention en région, elle émet le souhait de ne pas rester au Bas-Saint-Laurent sur une échéance plus ou moins brève.

## **Synthèse de la section 4.2**

Le processus migratoire des réunionnais dans le cadre du dispositif « étudier et vivre au Québec » peut se ceindre en étapes. Avant le départ, les répondants font le choix d'une voie professionnelle via les études. Puis ils choisissent leur région d'installation en ayant certains critères en tête : la présence d'une nature familière ou qui réponde à leur conception « idéalisée » de ce qu'est le Québec. Dans le même temps, ils choisissent un lieu qui offre un accueil et la perspective d'un soutien individualisé en cas de besoin. Ce soutien s'avère être un facteur de rétention en région à la fin des études. Enfin, les réunionnais semblent attachés à l'idée de vivre dans une ville-rurale, proche de la nature mais pas si éloignée de la ville de Québec. La ville d'accueil offre aussi des services et des loisirs, ces éléments peuvent aussi constituer un facteur de rétention.

Dans cette partie nous n'avons pas réellement abordé deux de nos répondants qui sont conjoints accompagnateurs. Les critères de choix sont négociés dans le couple. Mais, le projet initial est de venir pour « étudier et vivre », aussi le choix de la région et de la ville se font sur les mêmes bases que pour les célibataires. La scolarité, la nature, la perception d'une qualité de vie, la proximité des services et la perspective d'un soutien priment à l'instar des autres répondants.

A la fin de leurs études, nos répondants s'orientent vers le monde du travail. Dans la section suivante, nous proposons d'exposer comment ils pénètrent le marché de l'emploi. Vivent-ils une période de recherche d'emploi longue ? Trouvent-ils un emploi en lien avec leurs diplômes et qualifications ? (Partie 4.3.1). Nous aborderons les points qui semblent, de leurs points de vue, être des leviers pour accéder à un emploi en région (partie 4.3.2). Nous terminerons par les freins qu'ils ont éprouvés (partie 4.3.3).

### **4.3. L'accès à l'emploi des immigrants réunionnais**

La littérature expose que les immigrants accèdent plus difficilement à un emploi que les natifs québécois et qu'il leur faut attendre entre 5 et 10 années pour obtenir un emploi en lien avec leurs diplômes et compétences. En outre, les immigrants vivraient des difficultés d'accès qui sont identifiées, il convient donc d'interroger les réunionnais sur ces indicateurs. Eprouvent-ils des difficultés à accéder à un premier emploi ? (Partie 4.3.1) Peut-on mettre en exergue des leviers qui favorisent l'accès à un emploi ? (Partie 4.3.2). Peut-on identifier des freins à l'accès à l'emploi ? (Partie 4.3.3).

#### **4.3.1. L'accès au premier emploi**

Nous définissons comme premier emploi, l'emploi à temps plein ou non, obtenu à la fin des études et sur lequel le répondant s'appuie pour subvenir à ses besoins. Ainsi, nous ne prenons pas en compte les « jobs étudiants » ou à temps partiel que les étudiants occupent durant leurs études. Nous présentons sous la forme d'un tableau synthétique la relation, pour chaque répondant, entre le délai d'obtention d'un premier emploi et la concordance emploi-diplôme.

**Tableau 6 : délais d'accès au premier emploi et concordance diplôme/délais d'obtention.**

<b>Code Répondant</b>	<b>Délais d'obtention De l'emploi</b>	<b>Concordance diplôme/emploi</b>
<b>R1</b>	Aucun délai	Oui
<b>R2</b>	Deux semaines	Poste couvrant pour moitié les compétences du DEC
<b>R3</b>	Aucun délai	Oui
<b>R4</b>	Deux semaines	Poste en hôtellerie/DEC soins infirmiers
<b>R5</b>	Deux semaines	Oui
<b>R6</b>	Aucun délai	Oui
<b>R7</b>	3 jours	Oui
<b>R8</b>	Deux semaines à trois semaines	Non (Secrétariat de direction/DEC tourisme)
<b>R9</b>	Deux semaines	Oui
<b>R10</b>	Deux semaines	Oui
<b>R11</b>	Aucun délai	Oui
<b>R12</b>	Deux mois	Oui, partiellement

### a) Les délais d'obtention d'un emploi

Deux répondants accompagnent leur conjointe, ils ont directement cherché un emploi. Nous débutons notre comptage pour le délai d'obtention à partir du moment où la personne enclenche le processus de recherche d'emploi (envoi de CV, démarches dans les entreprises...). Les délais pour obtenir un emploi sont courts, voire inexistants. C'est le cas pour les titulaires de DEC en soins infirmiers qui se voient proposer un poste alors même qu'ils sont encore aux études. L'ensemble des infirmiers-ères souligne que le contexte a changé. Ils précisent que pour eux les recrutements étaient plus simples compte tenu des besoins de la population et des budgets alloués. Avec la rationalisation des budgets, les embauches sont moins simples même si les besoins de la population demeurent.

Femme, 28 ans : *« Simple... ben en tant qu'infirmière c'était simple ... on venait nous recruter nous, comme au CEGEP [...] ils te font passer une entrevue, pour voir si t'as les compétences [...] ces temps-ci c'est un peu plus difficile à cause des coupures, y'a tout ça, mais dans mon temps en 2010 c'était facile ».*

Certains bénéficient d'une structure du marché d'emploi qui est favorable à leur embauche sur des compétences particulières. C'est ainsi le cas des postes sur-appel, pour lesquels il semble y avoir un roulement de personnel.

Homme, 41 ans *« Non. Non, parce que y'a un turn-over qui est énorme et ils sont, je dirais pas sans cesse à la recherche, mais la liste des collègues sur appel elle est quand même importante, euh ils ont sans cesse besoin de monde quoi. Mais euh... non j'ai passé mon entrevue et la semaine d'après c'était ok ».*

Or, il n'y a pas que le roulement de personnel qui puisse expliquer l'accès rapide à des postes de travail. La question des compétences pertinentes pour un poste est aussi observée par les répondants.

Homme, 24 ans *« Non. Très très très rapide à trouver de l'emploi. Très rapide. Comme je te dis, ils regardent les compétences des gens hein ».*

Parfois, les postes peuvent s'enchaîner au rythme des opportunités, même s'ils ne sont pas en lien total et/ou direct avec le diplôme obtenu. L'essentiel étant d'obtenir un emploi, une rémunération et une expérience de travail.



Femme, 27 ans « *Pi après ça quand j'ai fini mes études, j'ai travaillé tout de suite à la garderie, euh... un contrat de remplacement, pi le contrat de remplacement étant fini, j'ai travaillé, j'ai trouvé une autre job au café. Pi en même temps de tout ça, j'ai travaillé en même temps au cégep de Rimouski pour faire un remplacement d'une prof. Pi j'ai travaillé pour faire des ateliers de cuisine* ».

Malgré cet accès rapide au monde du travail, il n'en demeure pas moins que certains peuvent vivre une certaine frustration à ne pas trouver un emploi aussi rapidement qu'espéré.

Homme, 23 ans « *c'était quasiment ils viennent vous chercher quand vous êtes à la fin de votre DEC. Foutaise là. Là c'est vraiment pas, c'est vraiment pas comme ça. Moi je sais que j'ai vraiment cherché [...]. Mais d'un autre côté par rapport à une autre grande surprise aussi, c'était de me dire « oui il a fallu que je cherche » et que je trime pour gagner aussi, mais en fait pour rester. Disons que T<sup>7</sup>. c'est...rentrer, c'est aussi facile que sortir en fait. [...]J'l'ai eu et je suis resté dedans et ça c'est ma plus grande surprise à l'heure d'aujourd'hui. C'est de se dire en tant que réunionnais, sortir des études et avoir un boulot qui paye aussi bien en aussi peu de temps, parce que là je sortais j'étais frais là, j'étais à trois-quarts de mois de DEC je venais de le terminer* »

Femme, 32 ans « *Je suis arrivée le 11 mai et j'ai commencé à travailler début juin. Ou mi-juin. J'avoue que je commençais à désespérer au bout de même pas un mois* ».

Il semble que les discours entendus lors des recrutements fassent état d'un recrutement au sein même des cohortes des cégeps. Cela a été le cas pour les cohortes d'infirmiers-ères, mais beaucoup moins pour d'autres types d'emplois. Certains des répondants trouvent un emploi dans les deux à trois semaines suivant leur première démarche de recherche. Certes le délai est différent de ceux annoncés dans les réunions de recrutement, mais ils demeurent courts. Au-delà de l'accès rapide, il s'agit de questionner la concordance entre qualification-diplôme et l'emploi obtenu.

---

<sup>7</sup> Initiale de l'employeur.

### **b) La concordance emploi/diplôme.**

L'accès au marché du travail se fait sur des emplois correspondant au diplôme et qualifications de nombreux répondants. Les répondants 2,4 et 8 accèdent à des emplois relativement éloignés de leurs qualifications initiales. Pour la répondante 2, il s'agit d'un choix relatif à la réalité du bassin d'emploi correspondant à son diplôme.

Femme 27 ans : *« dans le fond c'est une compétence de la technique de diététique, donc euh, servir un service alimentaire, préparer des repas pour la garderie. Mais le poste c'est : je remplaçais pendant les vacances la cuisinière qui s'en allait. Et le reste du temps c'était : aide à la désinfection des jouets. J'aidais la cuisinière à la désinfection des jouets, ça avait pas rapport avec mon domaine. Ça m'assurait un salaire quand même pendant une année, et ça m'a permis de faire toutes mes autres choses ».*

Le lien avec la technique est relatif, mais l'emploi en question assure un revenu et la possibilité de faire les « autres choses », nous reviendrons sur ces « choses » qui, au regard des autres répondants, contiennent des éléments de congruence et d'intérêt. Pour ce qui est du bassin d'emploi en technique diététique, il est contenu à certaines régions ou certains milieux qui n'offrent aucune attractivité pour notre répondante.

Femme 27 ans *« Pour la technique oui. Faut aller sur Québec, Montréal, Gatineau [...] Donc, mais tsé en technique diététique ce qui est plate c'est que y'en a pas à Rimouski de la job en tant que tel. A part à l'hôpital, mais tout ce que tu peux faire c'est t'inscrire sur une liste d'attente, pi la liste d'attente est déjà pleine ... t'es pas sûr d'avoir un poste d'ici les 40 prochaines années. Parce que dans le fond celles qui partent à la retraite, elles sont déjà remplacées par celles qui sont sur la liste d'attente. N°1 [...] Je voulais pas aller travailler à l'hôpital, ça c'était comme mon mot d'ordre ».*

Pour la répondante , il s'agit de trouver un emploi d'été rapidement avant d'intégrer l'université et poursuivre ses études en Bac de soins infirmiers. Cet emploi est utilitaire : payer les factures.

Femme, 25 ans: « *Bosser à l'hôtel tout l'été 2013. J'ai échoué à mon examen de l'ordre, j'ai dû le repasser une deuxième fois[...]. Donc la deuxième fois je l'ai eue. Et j'avais déjà commencé à postuler pour être infirmière à M., et le temps qu'ils m'engagent et tout machin, je suis devenue infirmière. Donc ils m'ont engagé en tant qu'infirmière* »

Les employeurs, notamment les hôpitaux peuvent, sous certaines conditions, payer les frais de scolarité et libérer du temps pour les infirmières qui souhaiteraient entrer dans un cursus universitaire. A l'évocation de cette possibilité notre répondante est formelle, elle souhaitait être autonome. Elle recherche alors un emploi rapidement accessible pour financer son déménagement. La première année universitaire est financée par ses économies et l'aide de ses parents. Par la suite elle trouve un emploi d'infirmière dont les horaires se modulent en fonction de ses besoins universitaires.

Femme, 25 ans : « *ils payent ton bac, mais faut que tu restes obligatoirement trois ans à l'hôpital. Sauf que moi je veux pas être rattachée à un hôpital [...] puis moi je veux pas être enchaînée à quelque chose. Je veux pas passer ma vie à Rimouski* ».

Enfin la répondante 8 souhaite surtout trouver un emploi rapidement, pérenne et permettant d'assurer un revenu au couple. Son conjoint l'accompagne. Elle a déjà vécu au Québec et travailler dans son domaine d'étude, mais à son arrivée, il est nécessaire d'assurer un revenu régulier.

Femme, 32 ans « *c'était un emploi temporaire. En théorie je ne devais pas aller plus loin que décembre. Fait que y'avait beaucoup de précarité et je savais que F<sup>8</sup> venait. Donc je ne pouvais pas me permettre d'avoir une job qu'était pas sûr parce que je savais que ça reposerait beaucoup sur moi. En tout cas au début* ».

Ainsi, nos répondants accèdent à un emploi en moins de 4 semaines. La relation emploi/diplôme semble acquise dans la majorité des cas, excepté pour des raisons de choix personnels (la personne 2 refuse de postuler en hôpital et la personne 4 souhaite

---

<sup>8</sup> Nous avons fait le choix de ne pas faire apparaître le prénom du conjoint dans un souci de confidentialité et de conformité à notre certificat éthique.

avoir une autonomie quant à ses choix de carrière future). Enfin, la répondante 8 est soumise à une « double contrainte », obtenir un emploi qui assure des ressources financières et la venue de son conjoint qui n'a encore aucune expérience québécoise. La répondante 8 préfère alors assurer un revenu régulier au couple et, par la suite, pouvoir se donner des marges de manœuvres supplémentaires au fil des événements. In fine, nos répondants obtiennent un emploi rapidement qui, selon les attentes et contraintes du moment, permet de répondre aux besoins éprouvés.

Pour d'autres, cela demande un peu plus de temps : deux mois, comme par exemple le répondant 12 qui avant de venir à La Pocatière, avait postulé dans des entreprises qui faisaient de la communication sur le web. À son arrivée il décide de les rencontrer mais elles n'embauchent pas. Cependant, c'est la directrice d'une de ces entreprises qui lui propose son premier poste pour gérer l'agenda d'un candidat aux élections législative provinciales.

Homme 42 ans : *« mon premier emploi, tout le mois d'octobre j'ai fait ça c'est une rentrée d'argent. En fait, c'est cette femme-là elle était la boss de la boîte que j'avais contacté avant et je me suis dit c'est à moi de lui montrer que je suis volontaire même si c'est pas quelque chose qui n'est pas en lien forcément mais...mais j'en veux quoi. C'est ça, montrer que je suis sérieux et pis ça a été stressant parce que fédéral et provincial<sup>9</sup> moi je n'y connaissais rien ».*

Ces citations montrent que nos répondants trouvent un emploi relativement rapidement et il semble intéressant de comprendre sur quels leviers ils s'appuient pour accéder à l'emploi.

#### **4.3.2 Les leviers d'accès à l'emploi**

Parmi les leviers pour accéder à un emploi, le choix de la technique semble souvent primordial, sur les 10 répondants qui étaient venus pour étudier, sept ont trouvé rapidement un emploi ayant un lien avec leurs études. De même que les personnes qui ont

---

<sup>9</sup> R12 fait référence à l'organisation politique entre le Canada et le Québec.

choisi de faire un DEC en soins infirmiers trouvent un emploi extrêmement rapidement à la sortie du CEGEP.

Les cegeps organisent des rencontres entre les étudiants et les employeurs éventuels, ce qui facilite l'accès à l'emploi. Puis, selon les domaines d'études, les besoins du milieu professionnel peuvent influencer sur le recrutement. Ainsi, les infirmières accèdent facilement à l'emploi, en règle générale elles sont recrutées, à certaines périodes, avant qu'elles n'aient quitté le cegep.

Femme, 28 ans : *« En tant qu'infirmière c'était simple ... on venait nous recruter nous, comme au CEGEP ou ... J'aurais pu travailler comme n'importe où finalement... A saint-Jean sur Richelieu, en terminant mon externat ils m'avaient dit « l'année prochaine quand tu finis ton DEC tu peux revenir t'es embauchée ». et même quand, j'avais participé une fois à une journée carrière je pense, je sais plus c'était où, y'avait plusieurs hôpitaux qui étaient là, on donnait notre CV et c'était comme sûr que, même à l'hôpital Notre-Dame à Montréal, j'avais passé une entrevue juste pour au cas où, j'étais embauchée aussi. Donc euh... ouais... niveau dans mon domaine où j'étais je n'ai pas eu de problème pour trouver ».*

Pour d'autres répondants, la difficulté à trouver un emploi ne se fait pas ressentir non plus.

Homme 28 ans : *« C'est ça qui était bien quand j'étais au cegep y'avait des stages alternance travail-étude et le stage ça a été comme un contact par la suite... j'ai deux fois de stages pour la même entreprise qui se trouve être la ville de RDL à ce moment-là ... et ... ce contact-là m'a mis en lien avec une autre compagnie qui travaillait en informatique qui était partenaire avec la ville. Et c'est comme ça que j'ai réussi à avoir le poste en sortant de l'université et c'est sûr que j'avais pas ben le temps de « lousse » comme on peut dire là... sorti de l'université direct j'ai appelé et j'ai eu une entrevue. Dans les semaines qui suivaient... et là je me suis présenté, l'entretien s'est bien passé et là j'ai eu mon premier emploi à ce moment-là... ça c'est très bien fait, c'était très facile ».*

Le réseau semble être une porte d'entrée facilitant l'accès à l'emploi. Il se crée durant les études via des stages en entreprise. Il peut être activé pour trouver un premier emploi. Il est aussi utile lorsque l'un des répondants souhaite se réorienter ou trouver un emploi qui correspond à ses qualifications. Pour notre répondante 8 la carrière est ponctuée d'emplois différents. Elle trouve son premier emploi au sortir du cegep et travaille alors à Matane. Se sentant seule, elle prend la décision de revenir sur son île natale. Après une courte période, elle décide de revenir au Québec et trouve un emploi de secrétaire de direction en remplacement d'un congé maternité. Par la suite, elle souhaite trouver un emploi pérenne. Le réseau qu'elle avait créé avant son départ est encore mobilisable et porteur. Quand on évoque l'élément principal pour obtenir un emploi, elle répond :

Femme, 32 ans : *« Du réseau. En fait, j'y avais postulé en 2010 quand j'étais encore à La Réunion. Cette personne-là à toujours voulu m'embaucher. J'avais rencontré sa maman en épreuve de synthèse de mon DEC. Je travaillais dans une autre agence, et cette dame m'a dit si un jour tu veux travailler ailleurs et bien t'es la bienvenue chez nous. Fait qu'on avait déjà eu un contact, mais je n'étais pas revenue de La Réunion. Et comme j'étais présente, ça s'est fait. Elle s'est bien souvenue de moi ».*

Pour le répondant 9, le réseau est une donnée essentielle pour accéder au marché du travail. Quand il évoque l'accès à l'emploi via des appuis, nous demandons à préciser sa pensée en explicitant comme suit *« j'entends parler de réseau... »*

Homme, 41 ans : *« je dirais ça ouvre pas mal de portes, parce que du côté européen c'est mal vu de dire je viens de la part de... alors qu'ici ça entrouvre les portes et ... disons que c'est pratique, c'est surtout un gain de temps ».*

Le réseau, une porte d'entrée pour la technique diététique, via son ordre, mais aussi par le biais des professeurs qui réfèrent leurs étudiants au sein de leur propre réseau.

Femme, 27 ans *« Ouais, ouais, c'est un réseau, les gens se parlent entre eux : tsé, moi je travaille dans tel hôpital et à telle date y'en a une qui s'en va, dans telle maternité on cherche quelqu'un pour ça ».*

Ainsi, quel que soit la technique étudiée, les répondants obtiennent un emploi via le réseau activé lors des études et au gré des stages en terrain professionnel. Au-delà du réseau qui permet de créer un lien avec le monde professionnel, il existe aussi des modes de recrutement différents de La Réunion. Les références sont une clé supplémentaire pour accéder à un emploi, elles permettent d'affirmer une compétence professionnelle.

R3 « *Très rapide. Comme je te dis, ils regardent les compétences des gens hein. Et puis c'est quelqu'un qui a fait du bon travail, ils appellent ça des références au Québec, c'est-à-dire qu'ils vont appeler un ancien patron « ah comment t'as trouvé cet employé-là ? ».* « *Ah il était bien etc..* » pas d'arrière-pensée de dire, « *ah non ben non tu veux me voler mon employé et je vais dire mon employé c'est un enfoiré il a voulu partir* ». y'a pas cette mentalité-là, il va dire « *ben oui cet employé-là ben il est cool il fait ça, il fait ça* », il va dire juste dire tes bons points».

Ainsi, la recherche d'emploi est facilitée par le fait de bénéficier d'un réseau qui réfère la personne qui est alors amenée à démontrer ses compétences. C'est d'ailleurs un des leviers les plus souvent cités par nos répondants. C'est aussi, quand il vient à manquer, un des freins les plus flagrants.

Homme, 23 ans « *les gens ici ils aiment bien les références, je pense ça ça peut bloquer, ça peut bloquer quelqu'un qui a pas de réseau autour de lui... malheureusement, tous les postes d'emploi ils demandent des références heu... là t'es dans la m... là, si tu connais personne... t'as personne pour te référer... ils iront pas contacter en France pour savoir* ».

Ainsi, l'obtention rapide d'un emploi est possible si l'on dispose des compétences et diplômes recherchés, mais aussi de références et d'appuis. C'est ce que les répondants appellent le réseau, il est constitué par les professeurs qui orientent les employeurs ou par les entreprises qui ont pris les étudiants en stage. Malgré des ouvertures nombreuses et l'accès à un emploi, les répondants font états de freins à saisir.

#### 4.3.3. Un frein notoire à l'emploi

A la lueur des entretiens réalisés, il conviendrait de parler d'obstacle plus que de frein. C'est un obstacle qui relève d'une certaine subtilité quant à son expression dans l'accès à un emploi. Ce frein est exprimé par nombre de nos répondants, soit pour accéder à l'emploi soit dans la carrière et les relations avec les collègues : l'existence d'une forme de « racisme ».

##### a) Une forme de racisme.

Si certains répondants expriment directement le mot « racisme », d'autres expriment aussi leurs ressentis par rapport à ce racisme.

Homme, 24 ans : *« j'appelle ça le racisme enfoui, c'est que c'est pas visible, mais tu le ressens un peu [...] un exemple : je disais un matin, ah je suis content le marché du monde il venait d'ouvrir. Je dis le marché vient d'ouvrir c'est cool on va pouvoir aller acheter des produits de l'étranger. Et pi là y'en a un qui disait un moment donné : ah ils ont pas assez d'importer des gens ils font venir de la nourriture. Tu comprends, moi ça j'appelle ça le racisme enfoui. C'est ... c'est pas quelqu'un qui est dans la rue qui va te dire « ah sale noir etc... » non, non. C'est subtile. C'est ça !!!!! ce serait ça le meilleur mot !!! Racisme subtile. C'est ça, c'est pas dit directement mais les gens le pense ».*

Pour certains, l'accès au premier emploi a été freiné à une période et dans un contexte donné. C'est ce que le répondant 1 explique.

Homme, 30 ans : *« ça a été difficile de trouver un job au début. C'était qu'on nous a dit que notre cohorte à nous était trop nombreuse, pi que les gens de Rimouski étaient pas encore habitués à voir autant d'étrangers et autant de couleur d'une shot. Ils en voyaient une fois de temps en temps-là, comme Boucar Diouf. Mais nous on était 30 ensemble là dans la ville ».*

Le répondant 9 exprime aussi cette distinction faite à son endroit et au regard de son expérience dans le secteur du communautaire il nous rapporte certaines expériences.



Homme, 41 ans : *« c'est beaucoup de non-dits, une forme de préférence nationale. C'est-à-dire que... même si j'ai aucune difficulté à me faire engager ou à travailler, euh, il faut que je mette les bouchées doubles pour montrer aux Québécois que ben je fais le même travail qu'eux quoi [...] ouais faut vraiment que tu montres patte blanche quoi ».*

**b) Une distinction entre « eux et nous ».**

Ainsi, les personnes peuvent ressentir une forme de racisme dans le sens où ils ne se sentent pas acceptés dans leur spécificité. Mais, au-delà d'une forme de racisme, nous pourrions plutôt souligner une distinction « eux-nous » qui est propre à un aspect du choc culturel. Certains de nos répondants ont souligné aussi cette distinction particulière qui provoque un ressenti relevant de la différence.

Homme, 23 ans : *« c'est une race bizarre aussi, si on peut dire ça comme ça. Ils te montrent comme si on était proches, et d'un autre côté ils sont froids en même temps un peu là. [...] J'ai trouvé que c'était euh... un peu différent, dans la mesure où, sur le point de vue professionnel ils te montrent « ouais on est là, etc ». Mais dès que tu commences, entre guillemets, de rentrer dans la vie d'un Québécois, c'est particulier vraiment j'ai trouvé ça compliqué ».*

Il lui arrive parfois, dans le cadre de son activité sur un centre d'appels, d'être confronté à cette « discrimination ».

Homme, 23 ans : *« Le client qui parle « d'habitude on tombe toujours sur des noirs etc... qui parlent pas français ». Je lui ai dit « monsieur je parle français, mais qui vous a dit que je n'étais pas noir ? ». Silence complet et « ouin mais c'est pas ce que je voulais dire etc.. »*

Cette différence se fait ressentir aussi par la répondante 8.

Femme, 32 ans : *« Les québécois d'une manière générale c'est difficile de rentrer dans leur cercle. Même si tu veux là. Et donc c'était une grosse période à partir de*

*fin août 2008 à 2009, j'étais vraiment toute seule... tsé c'est long là. A la maison je suis toute seule, le week-end j'suis toute seule, Noël et au Jour de l'an toute seule ».*

De manière générale, cet aspect « raciste » s'apparente plus à une différence due à une incompréhension entre les us et coutumes de la culture d'origine et la culture d'accueil. Cet écart se réduit peu à peu avec le temps, l'expérience et le rapport à l'autre. D'autant que nos répondants, comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, ne se sont pas vu refuser l'accès à l'emploi du fait de leur origine. Au contraire, il semble qu'il existe des stratégies permettant de pénétrer positivement le marché de l'emploi en région. En effet, disposer d'un diplôme où s'expriment des besoins, bénéficier de l'appui de professeurs ou de professionnels pour pénétrer un réseau sont des stratégies permettant d'obtenir un emploi. Les répondantes et répondants disposent du soutien d'un tuteur ou d'un médiateur qui facilite l'accès au marché du travail par une action significative et positive.

### **Synthèse de la section 4.3 : accès à l'emploi des immigrants réunionnais**

De manière générale, l'accès à l'emploi des immigrants réunionnais est relativement rapide. Entre le début de leurs démarches de recherches et l'accès à l'emploi, les délais sont au maximum de huit semaines. Les plus rapides à trouver un emploi sont les titulaires d'un DEC en soins infirmiers qui trouvent avant la fin des études ou quelques semaines ensuite. Il est admis que la rigueur budgétaire actuelle a un effet sur l'employabilité des infirmiers en région, selon eux les budgets ne seraient pas suffisants malgré des besoins identifiés. Les autres immigrants qui sont passés par des études collégiales trouvent des emplois dans des délais inférieurs ou égaux à trois semaines. Il faut souligner que leurs diplômes sont en lien avec des besoins de main-d'œuvre identifiés. Seul un répondant prend plus de trois semaines pour trouver un emploi, il ne souhaite pas se former au Québec et cherche un emploi de même niveau que celui qu'il avait à La Réunion.

Les répondants identifient des leviers pour accéder à l'emploi. Parmi ceux-ci l'obtention d'un diplôme québécois dans une branche éprouvant un besoin de main-

d'œuvre est sans nul doute le plus important. Dans le même temps, la période de scolarité permet de réaliser des stages en entreprise et de se faire identifier comme un futur professionnel compétent. Cette opportunité permet d'accéder à des emplois d'été qui offrent alors une expérience québécoise en emploi et dans le domaine d'étude. A l'obtention du diplôme, les réunionnais bénéficient d'un diplôme et d'une expérience québécoise, mais surtout d'un réseau et de références qui favorisent toute candidature inscrite dans le réseau professionnel. Cela favorise un accès rapide à l'emploi et une concordance diplôme-emploi.

Enfin, les répondants évoquent une forme de racisme qui s'exerce dans certaines situations professionnelles. Les répondants évoquent alors un racisme subtil, enfoui ou encore une préférence régionale. Enfin, les répondants exposent une perméabilité de certaines sphères professionnelles et/ou personnelles. Une fois en emploi, les personnes souhaitent faire partie de la communauté qui fait l'organisation. Il semble que cela soit vécu comme long, éprouvant mais possible.

De manière chronologique, nous observons le cheminement d'un réunionnais depuis son projet d'immigration, son choix de région et de technique, puis l'accès à l'emploi. L'étape suivante nous mène au cœur de la perception de la carrière de chaque immigrant.

#### **4.4 La carrière des immigrants réunionnais : de la satisfaction à la conciliation travail/famille et la qualité de vie**

Comme nous l'avons explicité, nos répondants ont débuté un processus d'immigration à La Réunion via une réflexion portant sur leur choix de cursus scolaire et le lieu de formation, ou d'installation pour travailler. L'accès à l'emploi peut être freiné par la notion de « choc culturel » ou « racisme enfoui ». Cependant, ils trouvent un emploi en lien avec leur formation et compétences dans un laps de temps relativement court en intégrant un réseau de professionnels. In fine, la carrière qu'ils embrassent répond-elle à leurs attentes et besoins ? Dans cette partie nous exposons leur satisfaction quant à leurs attentes. Puis nous poserons un regard sur le lien possible entre cette

satisfaction et rétention qui peut s'apparenter à la fidélité organisationnelle. Enfin nous présenterons les points importants afin de favoriser l'attraction et la rétention de cette main-d'œuvre qualifiée au sein d'une entreprise et/ou du Bas-Saint-Laurent.

#### **4.4.1 La satisfaction de la main d'œuvre immigrante au regard de ses attentes**

Certes nos répondants ont obtenu un poste rapidement et en lien avec leur diplôme pour la majorité des cas. Mais peut-on pour autant envisager cela comme une satisfaction au regard de la carrière et de la perception des répondants ? Comme nous l'avons souligné, il existe parmi nos répondants deux grandes catégories quant à la relation à l'emploi. En un premier temps, il y a ceux qui, par choix ou obligation, occupent un emploi pour des raisons plus pragmatiques : obtenir un salaire. En fonction des contextes et des besoins du moment, il semble qu'occuper un emploi est de loin plus important que de satisfaire un désir de carrière ou de choix d'emploi. C'est ainsi que R8 l'exprime.

Femme, 32 ans : « *Qu'est-ce qui fait que c'est un bon emploi... c'est sûr que d'un point de vue pragmatique (ça ce dit ça ?). Alors disons concrètement c'est le salaire, parce que le salaire c'est quand même mieux qu'à l'agence, les avantages sociaux (assurance en plus, la retraite...). Parce qu'on y pense pas forcément mais ça arrive pareil* ».

Ici, le salaire est une motivation première afin de pouvoir contribuer aux dépenses du ménage comme source principale de financement. Son époux est actuellement retourné aux études et partage son temps avec le travail pour les financer. Ainsi, la question financière apparaît primordiale pour permettre de subvenir aux besoins du couple.

Pour d'autres, notamment les infirmiers, le poste actuel réponds aux attentes en termes d'adéquation entre le diplôme et le poste obtenu. Rapidement, un désenchantement s'opère quant au contenu même du poste.

Femme, 28 ans : « *J'aime ce que je fais. Parce qu'il faut aimer être infirmière, c'est juste que je trouve que c'est les conditions de travail des fois en tant*

*qu'infirmière on a un ti peu moins que quelqu'un qui travaille dans des bureaux. C'est les horaires qui sont parfois un peu contraignant ».*

*Homme, 23 ans : « Mais infirmier, c'est quand même euh, difficile comme travail, on est quand même exposés à la souffrance quotidien, on a du matériel, mais 50% de notre c'est nous. C'est de la relation, on se fait insulter, on se fait dire de belles choses, y'a la violence verbale, physique, de la souffrance, y'a des gens qui meurent, y'a des bébés qui décèdent, tout ça c'est [...] Mais c'est tellement un beau métier là. Moi c'est clair je reste là-dedans là. T'as la structure qu'est triste, mais c'est institutionnel ».*

Ainsi, les infirmières et infirmiers occupent un poste qui répond à leurs attentes, ils savent auparavant de quelle réalité est constitué leur métier via les stages réalisés. Il s'avère qu'avec l'expérience, la perception du métier se modifie et qu'ils évoquent la difficulté d'agir plus que la morbidité afférente à l'activité hospitalière de soignant. Cet aspect « rétention de la main d'œuvre et motivation » sera traité ultérieurement. Il est à noter que nombreux sont les immigrants à obtenir un emploi qui est parfois éloigné de leurs attentes, plus précisément : éloigné de leur idéal type d'emploi. Ainsi, ils trouvent un emploi qui, par de nombreux aspects comble les attentes, mais qui pourrait être plus proche de leurs besoins.

*Homme, 41 ans : « Non. Non. Parce que moi j'ai ma clientèle préférée, celle que je vise c'est les « mineurs judiciairisés » et là c'est des jeunes adultes quoi, en plus c'est mixte. Mais disons que ça me permet de garder un contact avec la réinsertion socio professionnelle, mais c'est un milieu ouvert, c'est pas un milieu fermé. Et moi j'ai travaillée dans des milieux fermés ».*

L'emploi est en lien direct avec les qualifications de notre répondant, mais il demeure encore éloigné de cet idéal-type défini autour des « mineurs judiciairisés ». Il exprime une préférence quant à ses orientations professionnelles qui, par le biais de l'expérience, demeurent un objectif à atteindre au fil des années. L'emploi actuel peut alors être considéré comme une expérience professionnelle, en lien avec le diplôme, qui permet d'aller plus avant vers un objectif professionnel précis dont l'atteinte est différée.

Enfin, il y a celles et ceux qui, compte tenu de leur parcours, apprécient leur emploi. Ils en sont pleinement satisfaits.

Femme, 35 ans : « *Moi je j'avais aucune attente par rapport à l'emploi. Moi juste avoir un diplôme c'était déjà énorme, avoir un emploi quand j'ai juste quitté la Réunion, je pense que j'aurais jamais dit que j'en aurais un, c'est sûr* ».

Homme, 24 ans : « *Moi ce qu'on me fait c'est qu'on me donne un plan et qu'on me donne un un cahier du projet et puis je vais sur le chantier et puis je fais mon projet. Puis j'arrive mon cahier je donne un TQC (un Tel Que Construit) et c'est quoi qui a été fait, et c'est quoi qui a été modifié et je redonne mon cahier à mon chargé de projet qui est mon supérieur hiérarchique et après lui il envoi ça ... Vraiment. Oh moi j'aime ça, j'adore ça* ».

Il en est un pour qui le poste actuel dépasse quelque peu ses attentes. Il arrive comme accompagnant sa conjointe et pense retrouver un emploi dans son domaine initial, mais compte tenu du contexte, cela ne peut se concrétiser. Il est sollicité pour prendre une charge de cours au CEGEP, depuis il est titulaire ou employé permanent.

Homme, 42 ans « *chez nous c'est impossible ben pas impossible ; il aurait fallu que je passe des concours, il aurait fallu que je reparte à l'IUFM<sup>10</sup> quelque part. Ouais c'est ça alors que ici euh le truc c'est que comme c'est différent forcément il y a eu plus de possibilités* ».

L'emploi est en lien avec une expérience professionnelle passée (chargé de cours à l'Université de La Réunion) mais il semblait inaccessible et même en dehors des opportunités que le répondant pensait pouvoir saisir. Or, il possédait déjà une expérience de chargé de cours à l'Université et l'accès au poste de professeur semblait, pour lui, conditionné à l'obtention d'un diplôme ou concours en sus de son expérience professionnelle.

La satisfaction des immigrants, à l'égard de l'emploi qu'ils occupent au moment de notre entrevue, est graduelle et fonction du contexte. Il s'agit pour certains d'avoir accès

---

<sup>10</sup> IUFM : Institut Universitaire de Formation des Maîtres.

à un emploi qui, bien qu'en lien avec le diplôme ou les qualifications, permet de répondre à des questions pragmatiques et d'ordre financier. Pour d'autres, notamment les infirmiers, l'emploi semble satisfaisant mais les contraintes du métier (être confronté à la maladie, la mort, l'agressivité, etc...) sont amplifiées par un cadre d'exercice de plus en plus contraignant. Enfin, une dernière catégorie de répondants éprouve une parfaite harmonie entre l'emploi occupé et une satisfaction. En ce sens, cette catégorie exprime une satisfaction dans un emploi qui leur permet de développer leurs compétences. L'accès à un emploi satisfaisant les besoins et les attentes est d'autant plus apprécié que cette perspective semblait illusoire ou très éloignée dans le temps au moment du départ de La Réunion.

#### **4.4.2 La rétention de la main d'œuvre**

Nombreux sont les répondants qui exercent un travail qui ne correspond pas totalement avec leurs attentes. Ils pourraient alors penser à une réorientation professionnelle. En ce sens, la rétention de la main d'œuvre serait à améliorer sous peine d'être remise en question. Dans la section présente nous exposons ce qui fait la rétention dans l'emploi et quels sont les critères les plus importants en termes de rétention. Nous débutons par le répondant 1 qui a été salarié et qui aujourd'hui est travailleur autonome et le répondant 2 qui souhaite créer son entreprise.

##### **a) Une rétention opportuniste**

Parmi nos répondants, le premier est entrepreneur, il construit sa carrière autour d'un objectif qui l'a amené à venir au Québec. Il souhaitait se lancer dans l'ouverture d'une entreprise de construction à La Réunion, or il n'a pas obtenu le soutien d'établissements bancaires. Il arrive à Rimouski pour un D.E.C en architecture et, au fil des propositions d'emplois, se concentre sur la sphère professionnelle en ne terminant pas son D.E.C. Il travaille pour la commission scolaire puis, il est embauché par une entreprise de construction, il sera fidèle à son objectif de construire sa carrière d'entrepreneur. Mais il le sera aussi vis-à-vis de ses employeurs tant que ceux-ci concourent à lui donner de l'expérience et de la confiance.

Homme, 30 ans : *« J'ai commencé comme manœuvre, puis comme chef d'équipe, pi après chef d'équipe j'étais contremaître et là j'ai fait quasiment 6 ans. La deuxième entreprise est venue me chercher avec un salaire plus intéressant. [...] je voulais à chaque job je voulais évoluer [...] si tu veux, faut que tu lui donnes par exemple (N.B : au patron). Le samedi j'allais travailler, si fallait donner un coup de main le dimanche j'étais là. Moi je voulais l'expérience et pour avoir une entreprise faut avoir tes cartes. Je voulais évoluer et j'ai recommencé à zéro ».*

Parmi nos répondants, nous avons aussi une jeune femme de 27 ans qui a eu une trajectoire d'études particulière. Elle a débuté par un DEC en soins infirmiers, puis elle a réorienté ses études en techniques diététiques car elle ne se sentait *« pas à sa place »* en soins infirmiers. Elle a obtenu un, et même des emplois, au sortir du cegep. Aujourd'hui elle est employée dans un restaurant et gère l'ensemble de la cuisine. A l'évocation de la satisfaction en emploi, bien qu'il ne soit que partiellement en lien avec son diplôme, elle semble assurer une satisfaction supérieure à la moyenne. Mais lorsque l'on s'attarde sur la concordance emploi-satisfaction des besoins et que l'on avance dans la réflexion : une perspective se dessine.

R2 : *« Euh... ben j'aime bien (rires) j'ai pas de pression, je fais mes affaires, c'est un domaine de restauration et comme j'ai un projet d'ouverture d'entreprise, je prends le plus de connaissances que j'ai. Je vois comment elle fonctionne. Je pense vraiment que c'est une question que je me sens juste bien où je suis. J'ai pas vraiment le goût d'aller prendre un contrat et dire je vais vivre sur un contrat et pi le contrat va durer 6 mois, je sais à quelle je rentre et à quelle heure je sors. Pi ma patronne elle est quand même fine, ben l'équipe avec qui je travaille c'est quand même bien ».*

Un lien s'est créé avec son emploi, son employeur et l'environnement de travail. L'ensemble de ces facteurs favorisent la rétention et la fidélité organisationnelle qui s'apparente plus à de l'opportunisme. En effet, les répondants demeurent en emploi tant qu'ils peuvent engranger des compétences nécessaires à la création de leur entreprise. C'est ainsi que la répondante 2 est, à l'instar de notre répondant précédent, dans une perspective de création d'entreprise.



## **b) Une rétention financière**

La fidélité organisationnelle se tisse au travers de certains liens. En premier lieu, il existe un lien financier qui, parfois, est complété de liens particuliers et chaleureux. Quand on interroge certains répondants, les conditions financières sont les premières à être énoncées comme facteur de rétention, puis la réponse se complète, à l'instar du répondant 10.

Homme, 23 ans : *« Les conditions financières [...] ils sont vraiment là pour t'épauler, pour te montrer que finalement d'un côté ils tiennent à toi en tant qu'employé et ils tiennent à toi en tant que personne aussi... y'a des moment c'est un peu leur méthode de gestion ... c'est pas de la langue de bois, parce que j'ai une personne en question qui, je pense, qui a toujours été vraiment là ».*

Pour d'autres, le facteur de rétention premier reste et demeure le levier financier.

Femme, 32 ans : *« Le plus important, c'est sur que, tu vas dire que je fonctionne avec les sous, mais c'est le salaire. Comme X est aux études, c'est important pour moi le côté financier. C'est moi qui nous fais vivre en fait. Dans ce contexte c'est ça le plus important dans ce job ».*

Le fait de bénéficier d'un salaire permettant de faire face aux dépenses quotidiennes est important quand, dans l'actualité de la situation du répondant, le contexte est tendu financièrement et n'octroie pas de marges de manœuvres. Cependant, même pour les répondants ayant une fidélité organisationnelle gouvernée par un levier financier, elle se complète et s'enrichit d'apports plus subjectifs. Pour nos deux premiers répondants cités en exemple, la fidélité organisationnelle est gouvernée par un principe d'amélioration continue des compétences afin d'enrichir un capital humain pour créer une entreprise. Pour les autres, la fidélité organisationnelle est teintée d'un construit complexe où se mêlent l'apport de compétences, la création de liens sociaux au travail, le sentiment d'appartenance.

Homme, 24 ans « *ben au fond je me dis c'est une grosse entreprise qui a fait ses preuves, ça fait qu'au fond je me dis la compagnie pour laquelle je travaille elle a quand même une expertise quand même très bien développée [...] ça veut dire qu'au fond moi je me dis si je considère que cette expertise-là peut être enrichissante au niveau de ma compétence personnelle au niveau de mes compétences techniques, je pars du principe que c'est que du positif* ».

Sa fidélité à son organisation ne semble pas pouvoir être déviée par un salaire plus avantageux ou des conditions de travail particulières.

Homme, 24 ans « *Non, Ah, ben non plus que ça. Le salaire c'est tel quel parce que le salaire à un moment donné... moi ça me convient là, je pourrais rester toute ma vie avec le même salaire ça me dérangerait pas. Moi du moment que je mange, que j'ai un toit sur la tête et puis que je suis capable d'aller voir ma famille aux deux ans... et puis que je suis capable d'avoir un peu d'argent pour qu'à ma retraite je sois tranquille. [...] Moi j'adore cette entreprise. J'ai rien à dire sur cette entreprise, toute va bien avec cette entreprise-là* ».

Notre répondant est ancré dans une perspective d'enrichir son capital humain et de développer des compétences techniques spécifiques. Il a priorisé ses besoins premiers. Le salaire, à partir du moment où il permet de combler les besoins premiers, n'est plus un levier important. A l'instar de ce répondant, R5 est pleinement satisfait de son emploi qui lui offre des défis à relever, de la confiance, du télétravail. L'ensemble de ces facteurs favorisent l'émergence d'une implication plus forte au travail et la fidélité.

Homme, 28 ans « *Il m'a bien fait clairement comprendre que on vit pas pour travailler là, ok. Il m'a déjà dit genre que si demain matin ça te tente de prendre ta journée et d'aller faire du ski vas-y là. Attends pas qu'il fasse tempête. Tu sais il m'a dit clairement là. Ça tu peux pas avoir mieux, meilleure motivation. Quand quelqu'un te dit ça tu renvois pareil en travaillant plus fort. Tu peux pas faire autrement là* ».

Quand on explore les leviers qui pourraient faire changer d'emploi tels que des hypothèses de flexibilité, de salaire, ou autres, la réponse est claire :

Homme, 28 ans « *Non.non.non. rendu là, la seule chose pour changer d'employeur... on...c'est sur que là on parle on est juste deux, y'a moi et ma femme, y'a pas d'enfant, c'est juste ça là. Présentement ça changerait pas. Si après ça se complique pour des raisons X ou peu importe on verra. Mais présentement non* ».

Parmi nos répondants, nous avons l'opportunité de questionner les infirmiers. Est-il possible de déterminer des critères de fidélité organisationnelle dans le sens où, les salaires sont fonctions de grilles préétablies. Peut-on mettre en avant des leviers favorisant la rétention du personnel ? Le répondant 7 est infirmier depuis quelques années et, par son discours, synthétise l'expression de ses « collègues ».

Homme, 23 ans « *Organisation du travail est vraiment merdique. Conditions financières : ben c'est les mêmes partout de toutes façons. C'est un salaire qui est provincial, donc du coup ça change pas grand-chose... l'environnement de travail ça serait, la charge de travail est vraiment lourde. Pratiques de gestion, ils sont pas très bons, la reconnaissance et la valorisation, ça y'en a pas beaucoup. Hop, voilà* ».

A la lecture des ressentis des infirmières et infirmiers, il semble que la rétention de ce personnel soit menacée. Si sur l'ensemble de nos propositions, aucune ne peut les retenir, nous abordons avec eux les facteurs qui les retiennent en emploi.

Homme, 23 ans « *Ben qu'est-ce qui m'incite à rester... j'aime bien Rimouski.... On doit parler de l'employeur (rires). ... l'employeur qu'est-ce qu'il fait qui m'incite à rester ? ... oh il croit en moi, il croit en moi... J'ai une bonne boss, j'ai une bonne boss qui me propose tout le temps des projets, qui essaye de me mettre de l'avant mais qui est tout le temps bloquée par le haut qui empêche[...]* Ouais, elle essaye de me former ailleurs, elle essaye d'avoir des nouveaux défis en quelques sortes, mais elle est toujours limitée par ce qui est syndicats, tout ce qui est hiérarchie ».

Femme, 32 ans « *Ben je connais l'hôpital depuis 2010. J'ai fait mes stages là le temps que je fasse mes études, je connais le personnel, je connais les médecins, je*

*connais l'environnement, je connais... je sais faire la paperasse, je connais le système informatique, je connais tout ça... Alors que si j'allais ailleurs faudrait que je réapprenne tout [...]y'a quand même une bonne entente entre nous, je connais le personnel depuis 2010 je suis là [...]ils sont tellement fins».*

*Femme, 25 ans « De toute façon c'est toutes les conditions pour toutes les infirmières là. Ça n'a rien avoir avec le fait est que je veuille rester à Rimouski ou pas, parce que c'est juste pour mon confort personnel. Mais si ta question c'est pour rester à Rimouski. Rien du tout, je trouve qui y'a rien de gai dans cette région. [...] Moi c'est sûr qu'à Montréal y'a avantages et inconvénients. Mais au moins à Montréal y'a plus de monde, tu rencontres plus de gens, plus de choses à faire ».*

Comme nous l'avions souligné, la répondante 4 porte en elle une certaine amertume envers les villes où elle a étudié. L'emploi ne la retient pas, la région n'a aucun attrait particulier pour elle, elle se place donc dans une perspective de départ vers la région de Montréal pour « rencontrer plus de gens et plus de choses à faire ». Pour les autres répondants, la rétention de la main d'œuvre est à tempérer en fonction du contexte et du moment. Certains semblent être notoirement installés dans une carrière au sein de leur organisation comme par exemple le répondant 5. Certains ont joui d'une carrière satisfaisante dans une organisation, mais ils souhaitaient faire évoluer leurs compétences et ont choisi de quitter leur(s) emploi(s) comme le répondant 1. Pour certains, la rétention en emploi est hypothétique comme le fait de rester au Bas-Saint-Laurent comme le soulignent les répondants 4, 8 et 9.

#### **Synthèse de la section 4.4 : satisfaction des besoins et des attentes**

En début de carrière, les réunionnais privilégient l'accès à un emploi qui permette d'obtenir une rémunération afin de pouvoir vivre. Généralement, ce premier poste permet aussi d'engranger une expérience professionnelle et de faire augmenter le sentiment de compétence personnelle. Au grès des opportunités, les réunionnais interrogés peuvent évoluer vers d'autres emplois qui soient mieux rémunérés et offrant des avantages

particuliers. Ainsi, les répondants font évoluer leur capital humain pour que leurs compétences prennent de la valeur sur le marché du travail.

Les facteurs de rétention sont nombreux : salaire, pratiques de gestions, ambiance au travail, etc... mais une combinaison de deux facteurs nous intéressait particulièrement. Qu'en est-il de la CTF et de QV comme facteur de rétention en emploi et en région ?

#### **4.5 Conciliation Travail-Famille (CTF) et Qualité de Vie (QV) : de l'importance de ces facteurs de rétention**

Nos répondants ont choisi de venir étudier au Québec et choisis leur lieu d'études en fonction de critères tels que : la technique dispensée au CEGEP, la présence d'un soutien éventuel et le cadre de vie. Le premier emploi est trouvé rapidement. Quand on observe nos répondants, on s'aperçoit qu'ils sont en emploi depuis au moins deux ans au Bas-Saint-Laurent. Une majorité est même présente depuis 8 ans au moins. Comment expliquer un établissement relativement long en région ? Tous les répondants font une balance : finances/QV. Sans salaire, il est impossible d'avoir une qualité de vie. La qualité de vie a-t-elle une incidence particulière sur le choix de rester en région ?

##### **4.5.1 QV et CTF : une importance particulière ?**

Nous avons interrogé nos répondants afin de saisir l'importance accordée à la CTF et à la qualité de vie. Nous souhaitions comprendre si le fait d'immigrer relevait de questions purement économiques : obtenir un emploi avec un salaire satisfaisant, ou si le fait migratoire est aussi orienté vers la qualité de vie.

Pour notre couple de répondants 11 et 12, la qualité de vie est au cœur du projet et va de pair avec l'épanouissement professionnel, ce dernier point s'équilibrant tranquillement.

Femme, 35 ans « *Mais c'est sûr que nous à La Réunion on a jamais eu de vacances ensemble. Lui il travaillait dans sa boîte de communication, il travaillait tout le*

*temps. Depuis qu'on est arrivé au Québec on a des vacances ensemble des fins de semaines ensemble, on a l'été ensemble, on a des heures fixes on sait à quelle heure on rentre on sait à quelle heure on sort. A La Réunion c'était difficile au niveau psychologique, c'était difficile de plus on avait l'impression que c'était démesuré. Moi je ne pouvais pas travailler lui était obligé de travailler beaucoup pis la qualité de vie était très très faible».*

Pour notre Répondante 2 l'importance de passer du temps avec la famille s'impose et semble devoir muer avec la maternité.

Femme, 27 ans « *Ben moi j'ai pas d'enfants, mais pour moi c'est important d'avoir du temps pour le travail et d'avoir du temps pour soi aussi à la maison ; prendre du temps avec la famille, ses amis. Une fois que t'arrives à la maison, ton travail il est fini, tu mets ça dans un petit placard, tu t'occupes d'autre chose* ».

Le répondant 10 s'inscrit dans cette perspective d'avoir une qualité de vie et de pouvoir concilier avec la famille, une perspective qui est même inscrite dans le marbre comme une « *certitude* ».

Homme, 23 ans « *c'était vraiment le point clé encore une fois, comme je t'ai expliqué au début, ce que je voulais ici, c'était très très important pour moi de finalement dire : je voulais un poste justement qui me permette de vivre, mais c'était surtout de quoi qui me permette de faire en sorte que je puisse jamais négliger ma famille. Et ça encore aujourd'hui, si j'ai une certitude c'est ça* ».

Malgré le fait d'être entrepreneur et de devoir faire vivre son entreprise et ses salariés, le répondant 1 intègre la QV et la CTF dans ses pratiques de gestion. Au-delà d'être central, cet aspect organisationnel est inter relié et interdépendant avec l'ensemble des aspects de l'organisation.

Homme, 30 ans « *la qualité de vie faut que ça relie tout, c'est presque ça. Tout est connecté, c'est un réseau. Là-dedans faut que tu inclues la chasse, faut que tu inclues les enfants. C'est infini [...] le travail et le plaisir faut que ce soit ensemble,*

*si tu travailles juste pour travailler ça marchera pas tu vas te tanner plus vite et ça va s'arrêter là ».*

Pour le répondant 7 la CTF et la qualité de vie sont érigées au rang de valeurs. Elles constituent le cœur de l'identité personnelle et professionnelle.

*Homme, 23 ans « Pour moi ouais, c'est une valeur importante ouais. Etre capable de travailler c'est bien, mais c'est pas essentiel là, garder son temps pour aller se promener, pour aller voir des gens, c'est juste euh, parfois partir deux trois jours un peu dans le parc, ou aller visiter le reste du Québec, c'est vaste hein, ça demande du temps (rires) ».*

Nos répondants font souvent référence à leur situation parentale qui vient (ou viendrait) modifier le rapport au temps et à l'organisation. Le fait d'avoir des enfants, ou la perspective d'en avoir, modifie le rapport au temps. Le répondant 3 en est une bonne illustration.

*Homme. 24 ans « là mon travail je dois tout le temps voyager. Et puis je quitte ici et je vais en Gaspésie, Rivière du Loup, les îles de La Madeleine [...] On voyage beaucoup, ça veut dire que si moi je m'en vais c'est une semaine ou plus. Une semaine au complet dans le cadre du travail, c'est-à-dire du lundi au vendredi. Et ça, point de vue de famille c'est pas évident, surtout si on a des enfants à aller récupérer etc... c'est pas toujours évident. Dans le cadre de mon travail c'est très difficile d'allier famille et travail ».*

A première vue, son emploi est difficilement conciliable avec des obligations parentales. Mais il semble exister des marges de manœuvre.

*Homme, 24 ans « Ça dérange pas mon patron lui du moment où que mes heures sont faites et que mon travail est fait, c'est bon. Je livre, tant que le projet est livré, c'est bon. Ça, c'est pour ça je te dis, on s'accommode sur les heures de travail. Euh... quand je travaille à l'extérieur ou peu importe, je peux faire, comme cette semaine, quatre fois dix heures/jour, ou je peux faire 5X8 heures. Tu comprends. Je peux modifier mes heures comme je veux dans la semaine. ».*

Le répondant 5 travaille à domicile via le télétravail. Il dispose de marges de manœuvres que son employeur lui donne sans réserve, tant que le travail est livré à temps et avec la qualité nécessaire. Il est aussi nullipare et la perspective de parentalité semble aussi modifier son rapport au temps et à l'organisation.

Homme, 28 ans « *Ouais, ouais. J'ai hâte de voir le jour où on aura des enfants. Si c'est toujours faisable ça. Je sais pas...* ».

Comme tous les répondants qui n'ont pas d'enfants, il semble que la CTF se modifiera avec la parentalité, mais qu'elle revêtera un aspect central de la carrière. Nous devons souligner que nous avons dans notre panel 3 répondants qui se distinguent. La CTF apparaît comme importante, mais elle n'est pas centrale quand ils l'évoquent. Ces trois répondants se distinguent par leurs trajectoires de carrière. Les répondants 4, 8 et 9 sont installés en régions mais n'ont pas eu de critères d'installation en lien avec la qualité de vie. Seuls les études et l'emploi guidaient leur choix. Les emplois qu'ils occupent à ce jour ne correspondent ni à leurs attentes, ni à leurs besoins et parfois, seul le levier économique motive le choix et la rétention en emploi. Enfin, ces trois répondants sont nullipares, la QVT et la CTF semble encore éloignée de leur quotidien professionnel et personnel.

Seule distinction, les répondants 8 et 9 n'iraient pas dans de grands centres tels que Montréal, Québec et Gatineau, quoi que cela soit dépendant des conditions financières.

Homme, 41 ans « *Un bon salaire, moi je dirais un bon salaire de base, euh dans le fédéral ça commence à 27 de l'heure [...] Avantages sociaux, euh... une bonne complémentaire santé, euh tout ça quoi, tous les avantages sociaux... ben les vacances ici en fait c'est compliqué selon la loi du travail tu as droit à deux semaines et demie par an, après tu peux t'arranger au niveau de ton employeur pour faire passer ça à une période où y'a un creux... enfin ça reste aménageable quoi* ».

Femme, 32 ans « *Je peux bouger. Y'a des personnes qui me manqueront comme « X » et « Y ». Mais, après si advienne que j'ai une super job n'importe où puis que*



*« Z » ait aussi une job qui suive, il faut ce soit nous deux, on bouge. On n'a pas de limites en tant que telle. A part le fait qu'on irait pas dans les grands centres ».*

Pour la répondante 4 les options sont plus larges et sont déterminées par le désir de trouver un endroit où elle soit bien. A l'évocation de la qualité de vie dans la région, son emploi voire au Québec, elle expose que :

Femme, 25 ans *« Non, je suis même en train de reconsidérer l'idée que d'aller en France métropolitaine, quelque chose que je m'étais jurée de ne jamais faire. Ouais. A ce point-là. Mais c'est parce que c'est pas une vie. C'est parce que je ... c'est pas une vie... c'est quoi... t'as vu l'hiver qu'on a passé ».*

La qualité de vie et la conciliation travail-famille revêtent une importance fluctuante en fonction de l'avancée dans la carrière et la présence ou non d'enfants. Les répondants estiment dans leur ensemble que la qualité de vie et la CTF sont intimement liés à l'obtention d'un emploi, comme le résume parfaitement le répondant 5 :

*« On dirait les deux... parce que si t'as pas d'emploi la qualité de vie peut devenir très vite médiocre là... euh... non ça prend les deux ».*

De manière générale, la QV et la CTF sont des repères et des guides important dans les choix de carrière des répondants. Elles sont même érigées en valeur, en point central de la vie par certains de nos répondants. Ainsi, qu'elles soient centrales ou périphériques en début de carrière, elles deviennent de plus en plus prégnantes dans les choix de carrière qui s'opèrent avec la venue d'un enfant et/ou l'ancienneté dans le poste. Il nous reste à déterminer avec nos répondants si QV et CTF semblent plus facilement conciliables avec la vie en région.

#### **4.5.2 Q.V ET C.T.F : de la facilité de les conjuguer avec la vie en région**

La qualité de vie et la conciliation travail-famille sont centrales pour les répondants. Elles s'entendent surtout comme un rapport au temps qu'il est possible de consacrer aux enfants, à la famille et à soi pour les loisirs et le repos. En filigrane les répondants

évoquent la vie quotidienne pétrie ou non de stress et de transports pour aller de chez soi au travail. Ces aspects sont alors mis en balance pour faire un comparatif de perception entre la CTF en région et la CTF dans une agglomération.

Homme, 23 ans « *Je peux pas dire en ville, j'ai jamais vécu en ville et j'ai jamais travaillé en ville. J'aurais du mal à te répondre. Mais, je pense que, probablement qu'en ville oui. Parce que en ville en général, tu mets 45 minutes pour aller à ton travail, 45 minutes pour revenir, euh.... Déjà c'est du temps que tu perds. Ici ça te prend 10 minutes pour rentrer chez toi, tu gagnes quand même une heure au total. Tes enfants ils font pas une heure d'autobus pour aller à l'école, je pense en gain de temps. Je pense que t'es gagnant pour concilier. Moi personnellement, c'est sur que je serais plus à l'aise ici si j'avais une famille. Je serais plus à l'aise à vivre à Rimouski* ».

Femme, 28 ans : « *C'est sûr qu'il y aurait le trajet, parce que moi j'aime ça être proche de mon travail. [...] depuis que je travaille j'ai toujours du temps pareil, c'est pour ça que je veux rester ici. Parce que je fais pas beaucoup de temps supplémentaire [...]. Nous ici c'est pas obligatoire [...]. Mais à Montréal des fois c'est fou, ils font des 16 heures 3 ou 4 fois par semaine. Je serais pas capable* ».

Homme, 28 ans : « *je dirais que c'est plus facile dans les villes comme Rimouski. Dans le Bas-Saint-Laurent, pourquoi, parce qu'on a tout simplement plus de temps pour nous. Je dirais pas qu'il y a plus d'activité à faire mais c'est plus de temps pour nous. En sortant du travail on se ramasse pas les bouchons, la circulation, on reste pas pris dans le trafic* ».

Homme, 23 ans : « *c'est, comme je disais au début, ce que je sais que je pourrais pas y vivre là. La fameuse qualité de vie là, et je sais que je me sentirais mal. Voilà, je sais que je peux pas vivre en ville. Qu'est-ce tu vas troquer tout ça contre des arbres de béton et pi des gens en « graine<sup>11</sup> »*

---

<sup>11</sup> En graine : expression créole qui exprime le fait que les gens ne soient pas abordables et sociables.

Femme, 27 ans : « ... tsé à Rimouski, y'a beaucoup de petites entreprises, pi ils ont à cœur la famille je pense. Pi les valeurs. J'ai trouvé vraiment plus facile dans une petite ville que dans des grosses villes comme Québec où les gens sont surmenés, pi ils font le trafic, le trafic aller travailler le matin, t'as pas le droit d'arriver en retard entre parenthèse, ou très rarement. Ici ils sont quand même plus flexibles à Rimouski ».

La vision de la CTF et QV entre région et agglomération est quelque peu dichotomique. L'agglomération est perçue comme submergée par le trafic routier qui, mécaniquement, augmente les temps de trajet et réduit le temps de présence en famille et pour soi. Cette perception d'un trafic dense s'accompagne du sentiment que les personnes doivent être plus stressées, sans liens humains chaleureux et sans possibilité de concilier avec l'employeur. Certains de nos répondants appuient leurs perceptions sur les expériences d'amis ayant ou vivant encore en ville. Pour le répondant 9 qui pourrait changer de ville ou de région, l'expérience urbaine de certains amis oriente sa perception :

*« Je sais pas, j'ai pas vécu dans les grands centres. Mais, je sais que pour avoir discuté avec beaucoup de collègues natifs de Rimouski, ils sont partis à Laval, à l'université de Laval ou autre, et ils sont revenus ici en fait, parce que ils avaient l'impression d'être invisibles, d'être un numéro. Dans les grandes villes. Mais moi personnellement je sais pas. Je sais que j'aime pas Montréal parce que c'est tout le temps en travaux et y'a trop de monde. Et euh, Québec c'est tout petit quoi... enfin... Quand je dis que c'est tout petit, c'est les rues hein... la ville en elle-même est immense quoi, mais c'est pas mon style, ça ne me convient pas ».*

L'expérience des uns, la perception que l'on en a, autant d'éléments qui forgent la perception de l'agglomération qui, par sa taille, n'offre pas la possibilité d'être pleinement en tant que personne.

### **Synthèse de la section 4.5 : QV et CTF.**

Ainsi, la CTF et la QV se vivent et s'articulent plus facilement en région. Les conditions de vie concrètes liées au temps et distance de trajet sont les premiers points avancés pour justifier cette perception. Le rythme de la journée s'organise autour de trois pôles distincts : travail, trajet, temps pour soi. Le temps de trajet réduit permet de jouir d'un temps pour soi plus important et améliore la QV et la CTF. Au-delà de cet aspect organisationnel, les répondants estiment que la vie en région favorise des relations plus humaines et propices à la conciliation, notamment lorsque les salariés ont des enfants.

La Qualité de vie et la conciliation travail famille constituent des axes de rétentions importants pour les immigrants réunionnais. La qualité de vie est, rappelons-le, un des critères de choix des réunionnais avant de venir s'installer en région. Durant les trois années d'études, les réunionnais découvrent la région qu'ils choisissent. À l'obtention du premier emploi, les réunionnais favorisent le salaire et l'accès rapide au monde du travail. Ensuite, ils font le choix de remettre la qualité de vie au cœur de leurs trajectoires de vies professionnelles et personnelles.

### **4.6 Les ancrs de carrières de nos répondants**

Dans cette section, nous nous appuyons sur les ancrs de carrière de Schein afin de modéliser la carrière de chacun de nos répondants. Nous avons questionné, avec eux, l'ancre (ou les ancrs) dominante dans leur choix de carrière à deux moments distincts : l'arrivée en emploi en région et les ancrs telles qu'ils les perçoivent au moment de l'entretien. Nous avons fait le choix de présenter les ancrs de carrière des répondants sous forme d'un schéma avec deux courbes représentant chacune les ancrs de carrière en entrée en emploi (première année en région et en emploi) et l'actualité des ancrs de carrière. Deux axes se distinguent sur notre repère orthonormé : l'abscisse contient les 8 ancrs de carrière de Schein, l'ordonnée représente la valeur de notre échelle de Lickert. Les différences de couleur/texture distinguent nos deux courbes (année 1 et aujourd'hui).

L'ordre des ancrs de carrières sur notre abscisse est la suivante : technique, managériale, care (dévouement à une cause), autonomie, sécurité, créativité, défi, qualité de vie.

L'espace entre les courbes « 1<sup>ère</sup> année » et « aujourd'hui » représente l'effort d'adaptation ou l'évolution des ancrs de carrière. Les écarts évalués comme « positif » seront colorés de bleu, les écarts évalués comme « négatif » seront colorés de rouge. Par « positif » nous ne portons pas un jugement de valeur, seulement que l'ancre a été majorée par le répondant, a contrario, par « négatif » nous spécifions que l'ancre a été minorée par le répondant. Plus les zones colorées seront nombreuses plus cela indique que le répondant a opéré un effort d'adaptation entre son entrée en emploi et aujourd'hui.

### **Les ancrs de carrières du répondant 1**

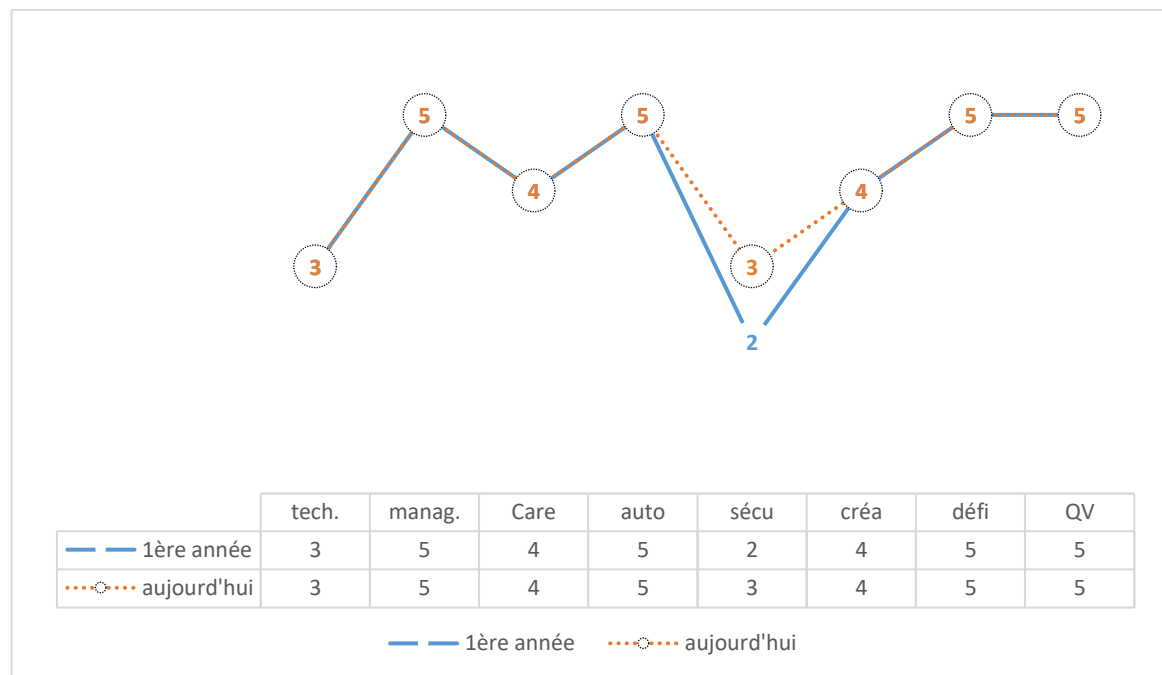
Le répondant 1 arrive de La Réunion en 2007 et fait le choix d'étudier au CEGEP de Rimouski. Il choisit un cursus de formation qui est en lien avec son projet de vie et ses connaissances : il est titulaire d'un diplôme dans le bâtiment et souhaite devenir entrepreneur. Avant de venir au Québec, il souhaitait créer son entreprise à La Réunion, face aux nombreux obstacles il prend la décision de venir au Québec.

Il considère cette mobilité comme la possibilité de partir « *à la conquête de l'ouest* » qui pourrait lui offrir des opportunités. Au long de sa scolarité, il accepte tous les emplois lui permettant d'engranger de l'expérience et la connaissance du milieu. De fait, il ne poursuit pas son DEC quand une commission scolaire lui offre de l'employer à temps plein. Par la suite, il est recruté par une entreprise de la construction, il saisit là l'opportunité d'obtenir les cartes nécessaires à l'exercice dans la construction. Il est recruté par une entreprise concurrente qui lui offre des évolutions de carrière (chef de chantier, diversification des tâches...).

Chaque opportunité est saisie pour faire croître son capital compétences et connaissances qui favorisent son accès à l'entrepreneuriat autonome. Ce statut d'entrepreneur autonome lui permet de faire vivre dans son quotidien et en emploi les valeurs qu'il porte, notamment la qualité de vie, l'altérité, l'interdépendance, le goût du

défi. Ces valeurs, il les porte aussi au travers du bénévolat qui le passionne. Il consacre plus de 8H/Semaine au développement du soccer dans la région à raison d'au moins une heure par jour.

**Figure 1 : Les ancrs de carrière du répondant 1.**



R1 n'a quasiment pas évolué quant à sa trajectoire de carrière. Les ancrs : managériale, autonomie, défi et qualité de vie sont les ancrs qui orientent ses choix de carrière. L'ancr sécurité s'est quelque peu modifiée. Le répondant 1 l'explique par le fait d'avoir dorénavant une famille pour laquelle il doit assurer un revenu. Aujourd'hui, il demeure porté par le défi entrepreneurial, mais il avoue qu'il est plus enclin à « la prudence » et « réfléchir » ses actions pour les concilier avec le besoin de sécurité financière pour sa famille. L'ancr du dévouement à une cause (care) est multidimensionnelle, elle est à la fois la considération des investissements personnels dans les relations familiales, dans les relations avec ses salariés et les jeunes encadrés dans les activités de bénévolat.

## **Les ancrs de carrière de la répondante 2**

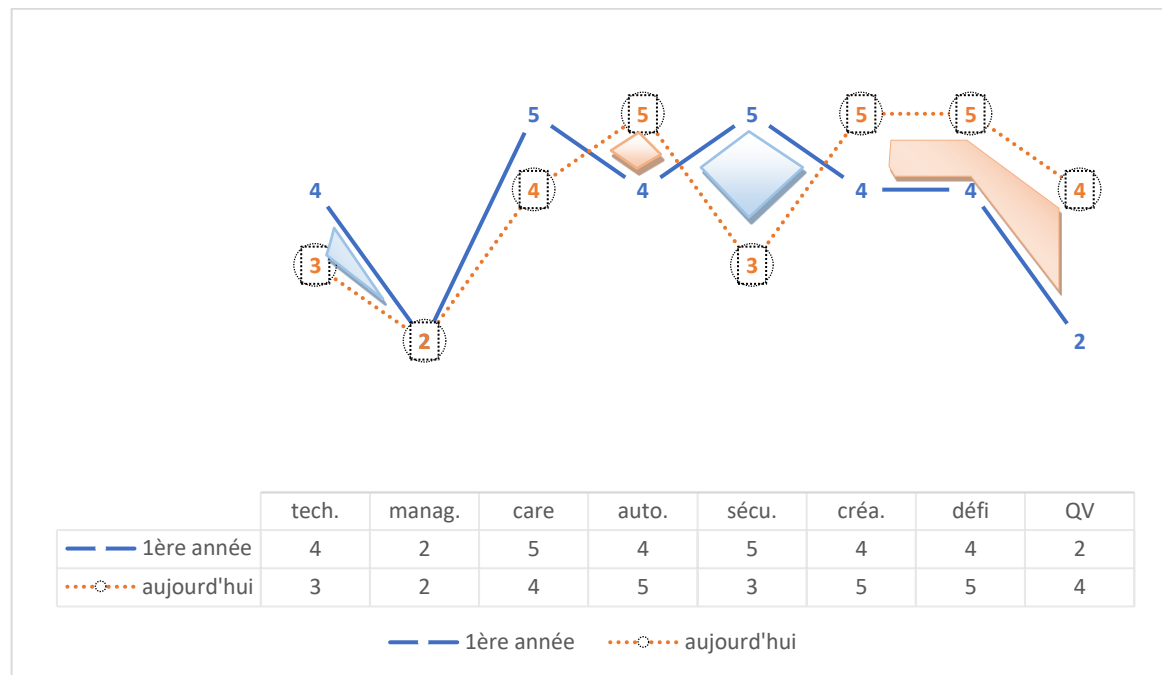
La répondante 2 arrive à l'âge de 18 ans à Rimouski pour intégrer le CEGEP en DEC de soins infirmiers. Elle renonce à passer le concours à La Réunion pour se consacrer pleinement à son projet au Québec.

Elle choisit Rimouski pour sa centralité, les services offerts et parce qu'elle a établi un lien de confiance avec la personne chargée de l'accueil des étudiants étrangers au CEGEP. Elle abandonne les études en soins infirmiers pour se réorienter vers la technique en diététique dans laquelle elle « trouve sa place ». Elle s'investit dans des activités communautaires et bénévoles durant sa scolarité.

Une fois diplômée, elle trouve rapidement un emploi partiellement en lien avec ses qualifications et souhaite intégrer un poste dans le communautaire tout en refusant de postuler à l'hôpital. L'accès aux emplois s'est fait par le biais de professeurs l'ayant référée. Durant la première année d'activité professionnelle elle cumule plusieurs emplois et s'investit dans le conseil de l'Ordre référent de sa technique. Depuis elle travaille dans un restaurant, poursuit ses activités dans le communautaire et s'est inscrite en cours du soir dans la perspective de créer son entreprise.

Elle est en couple et sans enfant et se dédie pleinement à sa carrière qui, pour elle, est une réalisation de soi. Les ancrs de carrières épousent ce cheminement.

**Figure 2 : les ancrs de carrière de la répondante 2**



Les ancrs de carrière, à l'exception de l'ancr hiérarchique, ont toutes évolué. A ce jour, les ancrs autonomie, créativité et défi sont celles qui président ses choix de carrière. Cela peut s'expliquer par cette appétence à la création d'une entreprise qu'elle pense et met en action depuis plusieurs mois. Son parcours a renforcé son sentiment de compétence personnel qui la motive aussi pour créer son entreprise et prendre de l'assurance quant à ses compétences. Hormis ces ancrs, la qualité de vie s'est développée. L'ancr technique est minorée, la répondante n'est pas attachée à la concordance parfaite diplôme-emploi, elle souhaite surtout s'épanouir personnellement et professionnellement. En ce sens l'ancr sécurité n'est plus un guide dans la carrière. La notion de plaisir et de réalisation majorent les choix de carrière. Enfin, le dévouement à une cause (care) est minoré au sens où la répondante change de cursus de formation, mais elle demeure fortement impliquée et sensible à l'altérité qu'elle traduit par un engagement dans des actions communautaires.



A ce jour, notre répondante n'entend pas développer son activité en dehors de Rimouski. Elle est d'ailleurs, avec son conjoint, propriétaire d'une maison en périphérie de la ville.

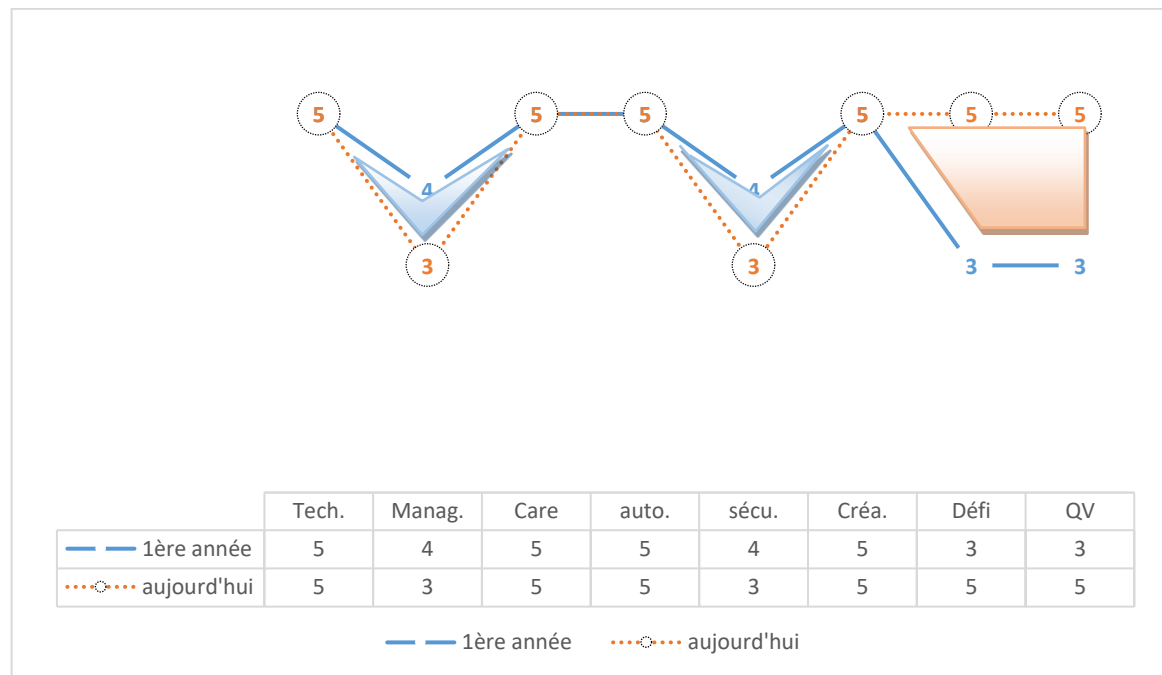
### **Les ancrs de carrière du répondant 3**

Le répondant 3 arrive à Rimouski suite à un choix « rationnel » opéré avec Jonquière. Les critères de choix sont la nature, l'accès aux services et l'expérience du cegep dans l'accueil de réunionnais. Il choisit un DEC en mécanique du bâtiment. Il est orienté par une réussite professionnelle passant par l'obtention d'un diplôme. Il s'investit dans le communautaire et l'accueil des étudiants de La Réunion, il essaye de développer une association regroupant l'ensemble des réunionnais de Rimouski, mais ce projet ne verra pas le jour.

Il trouve rapidement un emploi par le biais d'un stage en entreprise. Il y travaille trois années en parallèle de ses études. A l'obtention de son diplôme, il est embauché chez cet employeur. Il choisit d'y rester malgré une offre de poste faite par le CEGEP. Par la suite, une autre compagnie le contacte pour un emploi, il a été référé par un professeur. Il est embauché par cette compagnie. Son emploi requiert une grande mobilité géographique.

Cet emploi le motive pour les défis et la créativité qu'il nécessite. Chaque nouveau chantier est différent et lui permet d'innover et d'être autonome. Son expérience actuelle lui permet de penser à créer sa propre compagnie. Le projet est encore à l'état embryonnaire. Il demeure à Rimouski et vient d'acheter une maison. Il est en couple et sans enfant.

**Figure 3 : Ancres de carrière du répondant 3**



Les ancrs de carrière évoluent pour R3 Le besoin de sécurité dans l'emploi a diminué et cela « étonne » notre répondant qui ne « *l'avais jamais vu cette question comme ça* ». Il sait que si l'emploi le « saoule », il est dans un métier d'avenir et qu'il « *y aura toujours du travail [...] s'ils me mettent à la porte, y'aura toujours une compagnie pour me réengager, donc c'est plus vraiment une inquiétude* ». L'ancr défi est à l'image du sentiment de compétence, en croissance. Avec l'expérience et les réalisations positives, le répondant accède à une perception de son sentiment de compétence élevée. Ainsi ce qu'il appelle sa « *motivation au fil des années* », s'arcboute autour de 6 ancrs principales avec une priorité donnée à la qualité de vie.

Les ancrs technique et care se rejoignent pour ce répondant « *C'est pour ça mon travail c'est prendre soin du confort des gens* ». L'ancr du care revêt une forme d'altérité, de connexion à l'autre qui se traduit par le fait de « prendre soin », le souci de leur bien-être. L'ancr managériale est minorée dans le sens où l'objectif n'est plus de prendre des responsabilités dans l'entreprise, mais de devenir moteur de son propre devenir. « *Parce que je me rends à l'évidence que si c'est pas moi qui décolle par moi-*

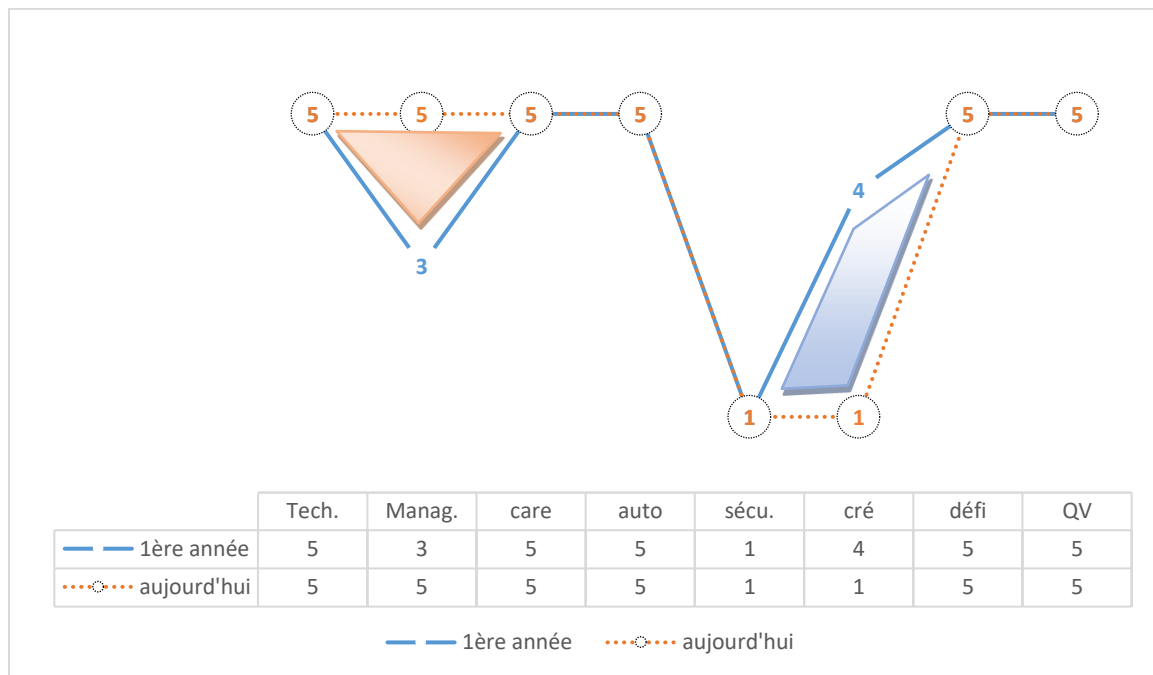
*même, je suis comme bloqué au même stade ».* Les ancrs créativité et qualité de vie sont majorées pour devenir des ancrs qui guident les choix de carrière et de vie. Alors que l'ancre de la qualité de vie revêt un aspect central qui impose à revisiter les choix de carrière et l'organisation du temps de travail car *« aujourd'hui c'est très important la qualité de vie, plus important que tout ce qui y'a autour »*. Une remise en question qui pourrait aller jusqu'à créer son propre emploi.

#### **Ancres de carrière de notre répondante 4**

R 4 choisit le CEGEP de Sept-Îles sur la Côte-Nord du Saint-Laurent. Ce choix est uniquement guidé par l'accès au cursus en soins infirmiers qui n'est pas contingenté. Sur place, la répondante éprouve une certaine difficulté à trouver sa place et des soutiens. A l'obtention de son DEC, elle choisit de s'installer à Rimouski pour intégrer le Baccalauréat en sciences infirmières. Là encore, le choix est purement dicté par des soucis d'optimiser le temps d'études. L'UQAR propose un diplôme équivalent à ceux offerts par les universités montréalaises, mais le cursus est moins long.

Son premier emploi est purement orienté par le besoin d'obtenir une rémunération, elle est alors femme de chambre dans un hôtel. Elle finance sa première année d'étude avec le soutien familial. À sa deuxième année, elle obtient un poste d'infirmière pour lequel elle a postulé afin de subvenir à ses besoins. Elle n'est pas dans une perspective d'installation durable en région et elle questionne sa présence au Québec en émettant l'hypothèse de s'installer en France. Ses ancrs de carrières se présentent comme suit :

**Figure 4 : Les ancrs de carrière de la répondante 4**



Notre répondante dispose d'un avis tranché quant à ses ancrs de carrières. Ainsi, pour l'ancre de la sécurité, elle souhaitait mettre « 0 » : *« ce que je veux c'est avoir un bon emploi là, que je reste ou pas, moi je veux avoir de bonnes conditions. J'ai pas d'attaches ».*

Pour synthétiser sa carrière naissante nous débutons notre phrase par « pour ta trajectoire de carrière je dirais : j'ai quitté La Réunion pour... », elle nous coupe et ajoute de facto *« ben j'ai quitté La Réunion pour réaliser mon rêve et j'ai vite déchanté (rires) ».* Elle ajoute alors *« Ben c'est sûr que je suis toujours dans la réalisation de moi mais c'est par obligation. C'est parce que je veux finir ce que j'ai entrepris c'est tout ».*

L'ancre de la créativité est minorée, la répondante 4 se conforme au cadre d'emploi de l'hôpital *« ouais je devais avoir l'ambition de changer et bouger. Aujourd'hui zéro ».*

L'ancre managériale est majorée pour devenir une ancre qui influe les choix de carrière et de vie. R4 souhaite que ses efforts d'adaptation et scolaires soient valorisés au travers de son activité professionnelle.

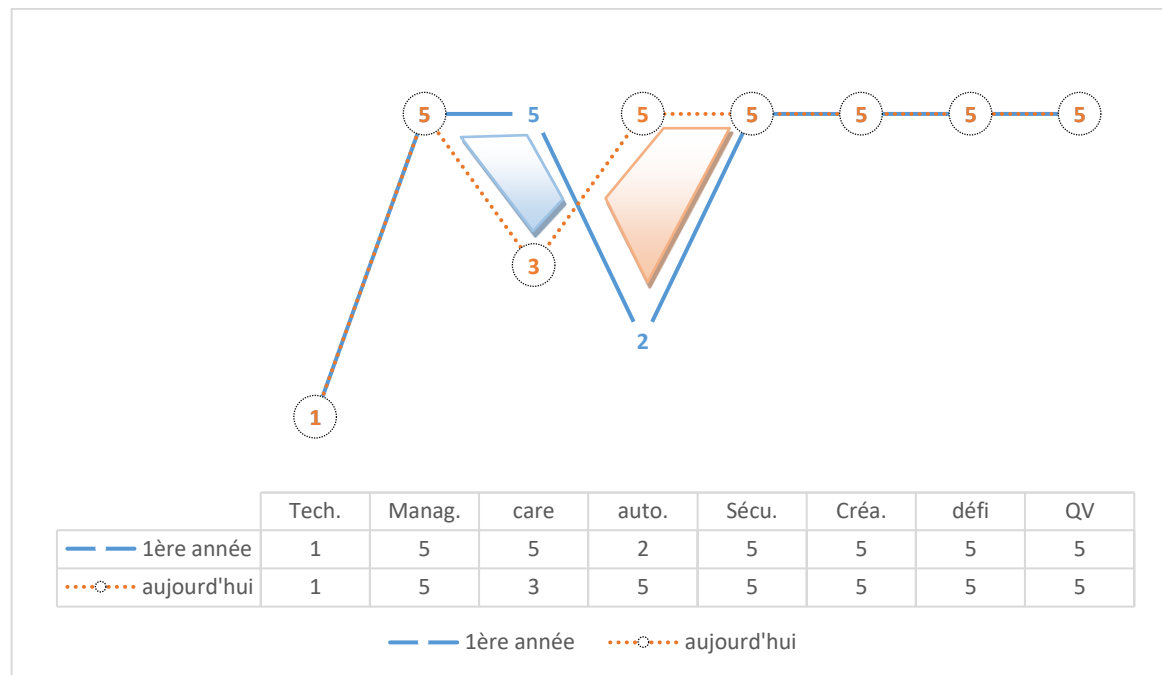
Cette posture se démarque de l'ensemble des répondants qui, dans leur grande majorité, souligne le bénéfice d'avoir immigré pour les études et ensuite de s'être installés au Québec. La répondante 4 semble plus amère quant à son parcours qui ne satisfait nullement ses attentes et besoins. Notamment en termes de liens tissés avec d'autres personnes dans les régions où elle est passée. Ce manque de liens criants qui, comme elle le soulignait, a été vécu dans une grande souffrance et l'isolement dès son arrivée au Québec. Ce besoin de lien est une caractéristique des immigrants Réunionnais.

### **Les ancrs de carrière du répondant 5 :**

Le répondant 5 arrive au Bas-Saint-Laurent avec une double motivation : intégrer un DEC informatique au CEGEP et être proche d'un membre de sa famille (cousin) qui facilite son intégration dans sa ville d'adoption : Rivière-Du-Loup. Une fois le DEC obtenu, il s'oriente vers l'Université Laval à Québec. Il y restera très peu de temps et cherche un emploi via un permis de travail fermé. L'accès à un emploi doit être rapide compte tenu des délais administratifs.

Il trouve un emploi en deux semaines, il s'agit d'un ancien lieu de stage. Par la suite il est débauché pour intégrer une entreprise qui lui offre de faire du télétravail. Cet emploi lui convient parfaitement, sa future épouse doit intégrer l'UQAR pour étudier en baccalauréat. Une fois marié, le couple s'installe dans une maison qu'ils achètent en périphérie de Rimouski. R5 a actuellement un emploi qui correspond parfaitement à ses besoins et attentes, il lui permet notamment d'avoir une qualité de vie optimale et de relever des défis comme il le demandait à son employeur. Il est marié avec une québécoise et dispose de la double nationalité depuis 2014.

**Figure 5: Les ancrs de carrière du répondant 5**



Pour ce répondant, il y a 5 ancrs de carrière au maximum et deux ont évolué. Il explique le besoin d'autonomie comme un corollaire de son expérience professionnelle. « *En commençant non. Aujourd'hui beaucoup 5 ! on peut plus s'en passer (rires). Une fois que tu y as goûté là... c'est ... tabarouette !!* ». L'autonomie va de pair avec les défis et la possibilité de se réaliser au travers de son activité professionnelle.

Une ancre est à mettre en « 5 plus, maintenant plus encore », il s'agit de l'ancre sécurité. Elle permet d'assurer l'avenir et de prévenir les « coups durs » avec une marge financière faite d'économies. Il tient à ajouter « *Quand j'étais au Maxi. Je me disais toujours : travail pour travail. Ça me donne mon argent, je suis capable d'acheter mon pain. Aujourd'hui je travaille dans mon domaine d'étude c'est un fait. Si demain je peux plus peu importe, je prends le premier qui vient je prends. Mais la qualité de vie restera là, c'est important* ». L'ancre qualité de vie est importante mais elle découle de la possibilité de pouvoir « acheter son pain », en ce sens, favoriser l'ancre de la sécurité permet de bâtir une carrière professionnelle ouvrant à la qualité de vie. Enfin, un regret semble poindre quant au dévouement à une cause (care) : « *beaucoup, oh oui, j'avais de ces projets dans le temps... c'était l'enfer. Maintenant je manque temps.. pas manque de*

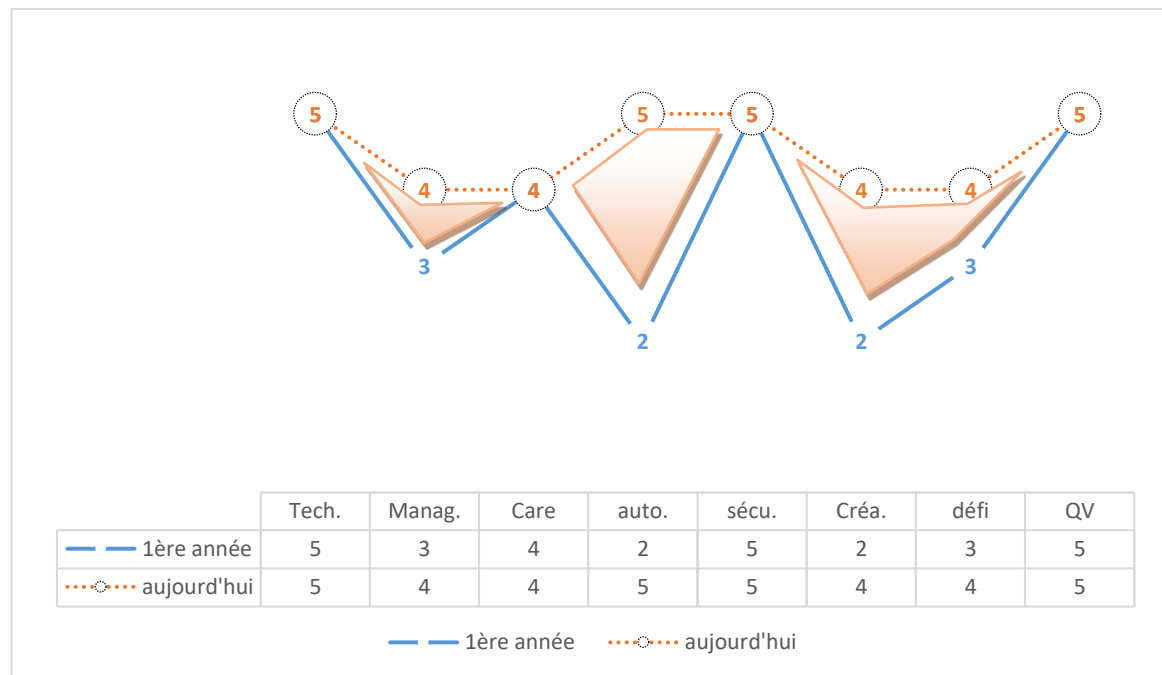
*temps... comment dire... le travail m'occupe, c'est ça. J'ai toujours envie là, mais tu sais... ».* In fine, l'ancre revêt une tonalité altruiste. L'ancre du care est une constante, mais l'implication est moindre.

### **Les ancres de carrière de la répondante 6**

La répondante 6 est une jeune femme de 28 ans arrivée en 2007 au CEGEP de Rimouski pour intégrer un DEC en soins infirmiers. Elle choisit Rimouski eu égard à certains critères dont la présence d'une technique pour son copain de l'époque. Le choix s'affine ensuite par le fait que la ville soit un excellent compromis entre l'accès aux services, la taille humaine, le tissu urbain, le calme et la nature. Durant sa scolarité elle effectue un stage dans un hôpital qui lui offre un poste au sortir de son DEC, elle fera le choix de rester à Rimouski, l'hôpital lui offrant un poste avant même la fin de ses études.

Elle intègre l'hôpital de Rimouski ce qui lui permet d'avoir des horaires en lien avec ses attentes, et un poste dans un service qu'elle apprécie. En période de rupture avec son petit ami et avec la maladie de son père, elle retourne à La Réunion pour un rapprochement familial. L'expérience est de courte durée, elle revient au Québec dans le même hôpital et le même service. Depuis, elle s'est engagée dans un baccalauréat en soins infirmiers financé par l'employeur qui lui offre des allègements d'horaires pour les études, en contrepartie elle doit rester en poste à minima deux ans. A ce jour, elle dispose d'un climat de travail et d'une réponse à ses besoins qui semble quasi parfaite. Elle est actuellement résidente permanente, nouvellement maman et en couple avec un québécois. Ses ancres de carrières sont les suivantes :

**Figure 6 : les ancres de carrière de la répondante 6**



Nous notons que trois ancres dominaient initialement son parcours professionnel, à ce jour une nouvelle ancre fait son apparition : le besoin d'autonomie. Il est en parfaite cohérence avec les objectifs professionnels de notre répondante qui souhaite devenir infirmière clinicienne et/ou quitter le « plancher » pour devenir infirmière cadre. Elle attribue l'évolution des ancres à l'expérience professionnelle qu'elle a engrangé et lui a permis de connaître ou affiner des compétences professionnelles. Les ancres autonomie et créativité font référence à sa prise d'initiative au travail et au fait qu'elle se destine à être cadre et donc à affirmer et assurer une référence pour une équipe. Enfin, à l'instar des autres répondants, elle place l'ancre de qualité de vie comme une valeur cardinale pour arbitrer un choix de poste ou de région, Rimouski lui convient pour lui permettre d'être à 10 minutes de son lieu de travail.

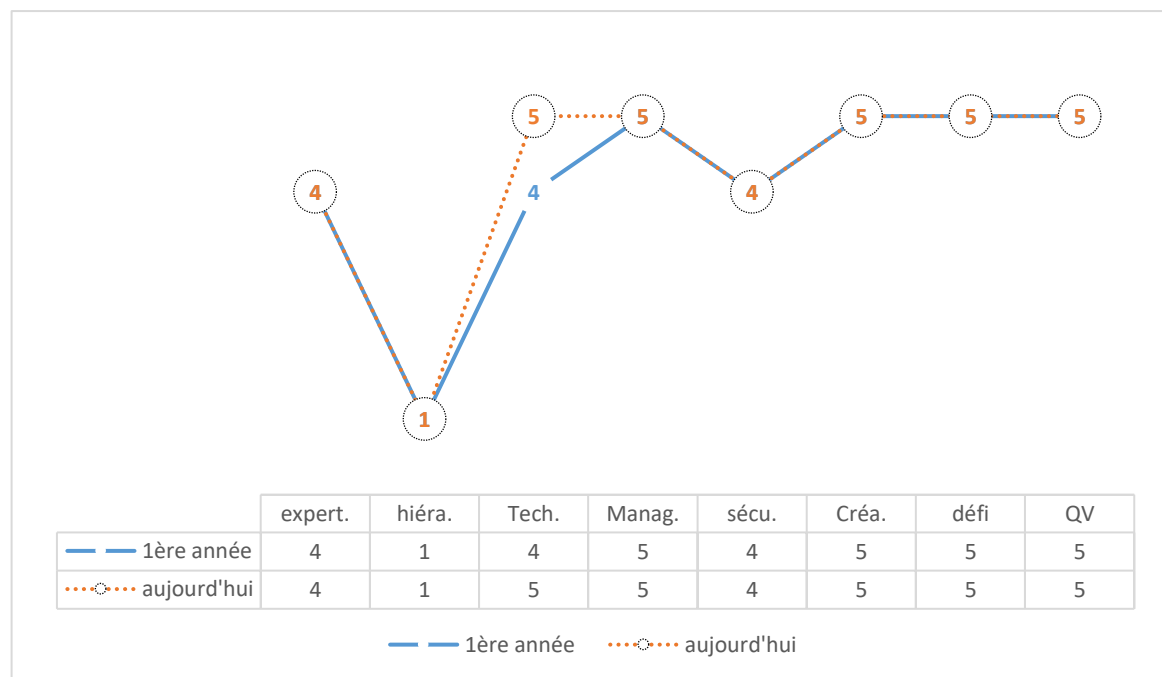


## Les ancrs de carrières du répondant 7

R7, à l'instar de notre précédente répondante, est aussi infirmier et exerce aussi à l'hôpital de Rimouski. Il arrive au Québec en 2009 et fait le choix d'étudier à Gaspé. Il est franco-canadien et c'est sa première venue au Québec. Ce statut permet de faciliter les démarches d'immigration, il a cependant obtenu les aides de la Région Réunion. Il choisit d'aller en Gaspésie pour la nature, les grands espaces et les études pour lesquelles il ne risque pas d'être trop diverti. A l'issue de son DEC il s'installe à Rimouski afin de compléter un baccalauréat en soins infirmiers.

Le choix de Rimouski s'opère selon deux critères essentiels : la durée des études et le cadre de vie. En parallèle il obtient un poste à l'hôpital de Rimouski, il négocie alors ses horaires pour être à mi-temps afin d'avoir du temps pour ses activités de pleine nature et la qualité de vie. Ses ancrs de carrière sont reportées sur le graphique suivant :

**Figure 7 : Les ancrs de carrière de notre répondant 7.**



Notre répondant se distingue par la permanence de ses ancrs de carrières hormis l'ancre de care qui s'est renforcée avec son expérience professionnelle. Ce répondant a

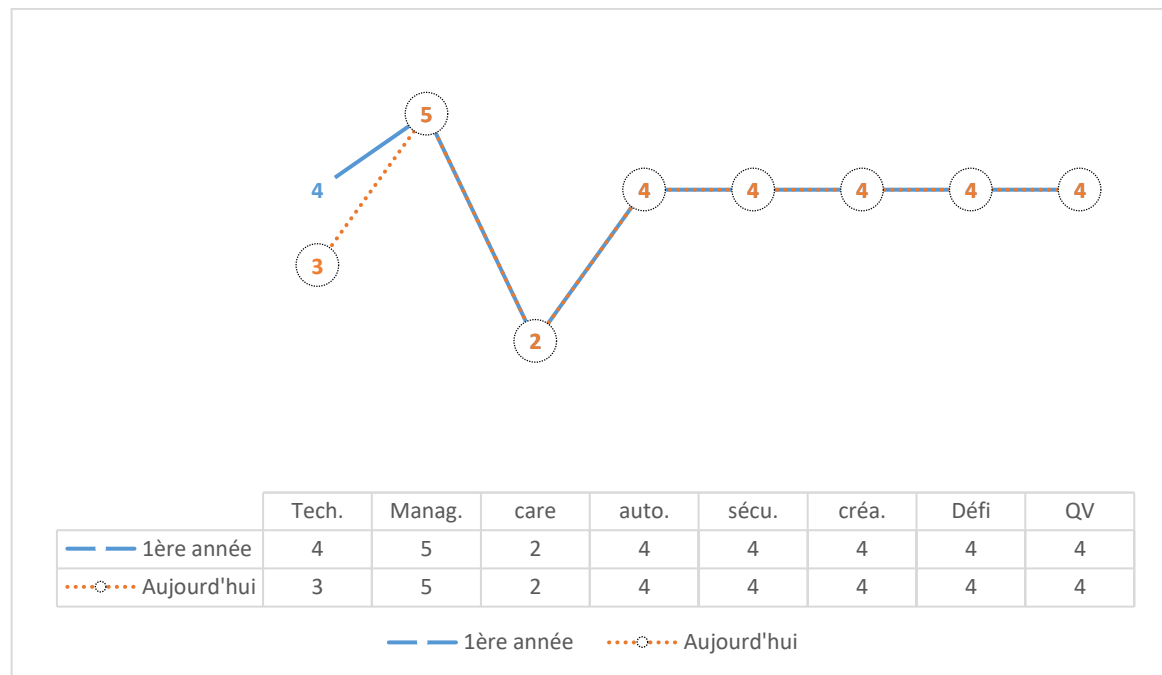
construit son parcours de formation et professionnel en étant guidé par le désir de se réaliser. Pour lui, quitter La Réunion « *c'est quand même quelque chose de gros, tu prends des risques, tu peux te planter, tu peux réussir. Mais moi l'objectif c'était vraiment me sortir de La Réunion pour me mettre dans la merde en quelque sorte. Me confronter à moi-même tout seul. On se cachera pas que quand t'arrives tu connais pas grand monde, tu sais pas grand-chose sur ou est-ce que t'es, tout change autour de toi, fait que c'était un beau défi, dans le but d'être plus avec moi-même* ». Reprenant l'idée d'être parfois isolé, de ne pas avoir forcément du soutien en permanence il termine par « *il faut que t'acceptes de perdre, pour en gagner. C'est sûr* ». Sa trajectoire de vie est décidée bien avant son départ, elle est en cohérence avec ses idées et ses actions.

### **Les ancrs de carrière de la répondante 8**

Cette répondante est arrivée à Matane en 2005 où elle obtient un DEC en tourisme. Durant ces années d'études elle travaille comme caissière, puis elle trouve un premier emploi à Matane dans une agence de voyage. Cependant, la solitude lui pèse, elle décide de revenir à La Réunion et vend « *toutes ses choses* ». A son arrivée sur son île natale, elle peine à trouver un emploi même éloigné de ses qualifications. Elle souhaite alors revenir au Québec. Elle trouve un emploi sur l'île grâce à l'intervention de sa mère qui lui trouve un poste dans une mairie. C'est un emploi précaire qui lui permet cependant de faire des économies pour préparer son retour au Québec.

Elle revient en 2012 via un Permis Vacances Travail. Elle trouve un premier emploi en deux semaines, mais il est éloigné de sa compétence technique du DEC et c'est un contrat à durée déterminée. Puis, elle trouve un emploi dans une agence de voyage qui lui assure un revenu plus stable puisqu'il s'agit d'un poste permanent. Ce poste est trouvé grâce au réseau qu'elle avait bâti à Matane. Mais elle n'apprécie pas de recevoir la clientèle, elle va alors à son travail « *à reculons* ». Elle postule dans une entreprise qui finit par lui proposer un poste qui lui convient en termes de salaire et de conditions de travail.

**Figure 8 : Les ancrs de carrière de la répondante 8**



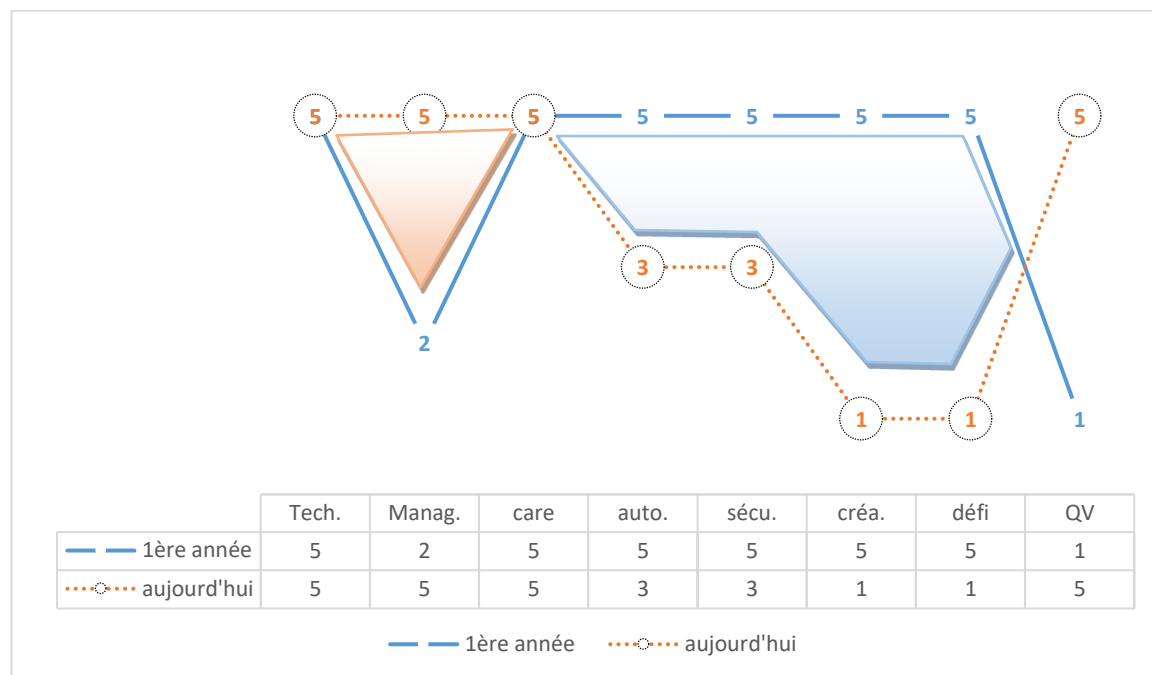
Les ancrs de cette répondante ont très peu évolué. Une seule semble présider à ses choix de carrière. L’ancre managériale retrace son parcours professionnel par certains abords, mais elle est encore plus en cohérence avec les aspirations qu’elle formule. Elle souhaite vivement gravir les échelons sans pour autant accorder autant d’importance au lien entre son diplôme et son emploi. Cependant, cela ouvre aussi quelques choix à opérer. Elle souhaite demeurer dans son organisation surtout si elle offre des perspectives d’ascension professionnelle. En ce sens, elle se questionne sur la possibilité d’intégrer l’Université pour augmenter son capital humain. Par la suite, elle émet le souhait de travailler dans l’enseignement (au primaire surtout) et reprendre ses études. Bien que les ancrs aient peu évolué et que l’ascension professionnelle soit un guide dans la carrière, cela ne lui permet pas de se projeter dans sa carrière sur du moyen et du long terme. Ses ancrs de carrière retracent son désir de reconnaissance de ses compétences et de trouver sa juste place.

### **Les ancrs de carrière du répondant 9**

Ce répondant arrive à Rimouski en 2012, il a alors 38 ans. Il accompagne sa conjointe qui revient au Québec. Le répondant 9 souhaite travailler, il est titulaire d'un Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé (DEES) et dispose d'une solide expérience dans le domaine des jeunes judiciarisés. Il s'agit de jeunes qui ont un parcours de primo ou jeune délinquant, ils font l'objet d'une procédure judiciaire qui les confie à un Centre Educatif Renforcé. R9 est un ancien militaire qui est rompu aux situations extrêmes, il sait gérer les situations de conflit et de violence.

En arrivant, c'est naturellement qu'il oriente ses recherches d'emploi vers ce domaine d'interventions professionnelles. Cependant, dans ce champ de compétences, le Québec demande aux candidats d'être titulaires d'un diplôme québécois. Seuls les organismes communautaires embauchent avec des diplômes français. Or, les organismes communautaires, par leur financement, n'offrent pas de contrats permanents. Selon le répondant 9 le Fédéral, pour l'obtention de la résidence permanente, exige que le demandeur soit titulaire d'un poste de travail permanent. Il souhaite poursuivre sa carrière dans ce métier, il a donc opté pour un retour au cégep afin d'obtenir un diplôme équivalent à son DEES, le passage par les études offrant plus de facilités et d'avantages que de financer une demande de reconnaissance de diplôme. Il travaille actuellement comme intervenant dans un organisme communautaire qui a accepté de négocier le salaire et les horaires de notre répondant. Le couple souhaite s'installer au Québec et obtenir la nationalité, pour ce faire, il est nécessaire d'obtenir un emploi permanent et bien rémunéré.

**Figure 9 : les ancrs de carrière du répondant 9**



Le répondant voit évoluer ses ancrs de carrière de manière significative. Auparavant, il est guidé par une expérience professionnelle qui est constituée : d'un emploi en lien avec ses qualifications et ses attentes. Il est au contact d'une population qu'il faut accompagner, cela requiert une certaine autonomie, de relever des défis au quotidien et de faire preuve de créativité pour s'adapter à des situations changeantes. La sécurité en emploi étant une donnée essentielle relevant de la fidélité organisationnelle. Enfin, il pourrait être qualifié de « drogué de travail », étant donné qu'il y consacre quasiment tout son temps, comme il le souligne « *j'ai toujours fait passer mon métier avant tout* ».

A l'heure d'aujourd'hui, ses ancrs de carrières (autonomie, sécurité, créativité et défi) semblent être moins importantes. Or, il s'agit plus d'une adaptation actuelle au contexte professionnel et fonction de ses perspectives d'emploi. Car « *pour rentrer dans le moule t'es obligé de mettre certaines choses en veilleuse* », ainsi, les ancrs sont plus en « dormance » qu'abandonnées dans sa trajectoire de carrière. In fine, il l'exprime ainsi « *c'est un peu comme, comment expliquer... je roule en moto à 180 puis je vois au loin* ».

*qu'il y a un contrôle de police, donc je ralentis, je mets certaines choses de côté, mais une fois que je sais que le contrôle de police il est plus là je remonte à 180 ». L'ancre qui a profondément évolué est celle de la qualité de vie pour laquelle il explique avoir « pris la piquûre québécoise ». Il explique alors : « prendre le temps de vivre, ça amène une certaine qualité de vie. Prendre le temps de vivre, prendre du temps pour soi déjà, c'est super important quoi. Avant je parlais de mon travail, à une époque j'habitais dans l'ouest et je mettais facile 1H30 à 2H de route, alors que là je suis à 5 minutes. Y'a pas de congestion, y'a pas d'embouteillage, c'est une autre mentalité, une autre qualité de vie ».*

Ainsi, compte tenu des contraintes actuelles, le répondant adapte ses attentes et motivations au contexte professionnel dans lequel il se trouve. Une fois qu'il sera assuré d'un emploi il pourra à nouveau exprimer ses talents. Il semble que les ancres hiérarchiques et qualité de vie aient évolué. La première en prenant conscience de son potentiel et de la possibilité d'encadrer des équipes et la seconde en fonction d'un cadre de vie québécois.

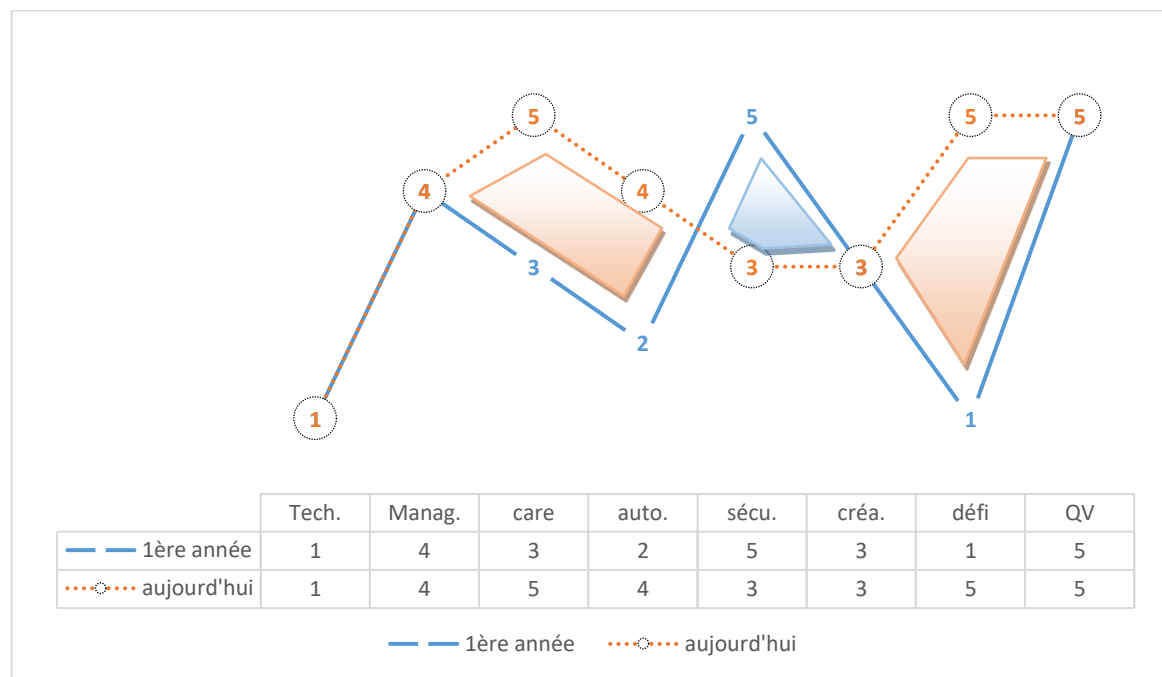
Il faut souligner que le répondant 9 est le répondant ayant la plus grande expérience de travail à son arrivée au Québec et qu'il immigré sur la base des informations diffusées par le M.I.D.I relatives au besoin de main-d'œuvre. Sur la base des informations recueillies avant son arrivée, le répondant pensait trouver plus rapidement un emploi correspondant à ses attentes. La réalité est différente des informations diffusées par le M.I.D.I en direction de ce répondant.

### **Les ancres de carrière du répondant 10**

Le répondant 10 est arrivé au Québec en 2009. Auparavant, il a effectué une année de classe préparatoire en kinésithérapie dans le Sud de la France. Il émet le souhait de partir au Québec via le dispositif « étudier et vivre au Québec » mis en place par la Région Réunion. Il arrive un mois trop tard pour pouvoir réunir les documents administratifs nécessaires au départ. Il prend parti de préparer un départ pour l'année suivante. Cette année préparatoire est consacrée à travailler pour faire des économies et

se préparer « *physiquement et psychologiquement* ». Il fait le choix de venir sur Rimouski sur « *un coin de table* » en optant pour la ville où « *il y a moins de monde, la plus reculée de toutes les villes là où c'est le plus nature* ». Il y intègre le cegep afin de compléter un DEC en administration. A la fin de ses études, il retourne en vacances à La Réunion et affirme son envie de rester au Québec. Il revient à Rimouski et trouve un emploi en deux semaines dans le domaine du service à la clientèle sur une plate-forme téléphonique pour un opérateur téléphonique. Il y trouve de très bonnes conditions de travail et d'encadrement qui le motivent à viser des postes de supervision encore inaccessibles compte tenu de son ancienneté. Cependant, il émet le désir de réorienter sa carrière professionnelle vers un domaine totalement différent : le sauvetage en mer.

**Figure 10 : les ancrs de carrières de notre répondant R10**



Initialement, le répondant 10 souhaite surtout travailler, obtenir un salaire et que cela lui permette de maintenir une qualité de vie telle qu'elle était attendue par son choix initial de lieu d'étude et de vie. L'ancre care prend de l'ampleur avec l'envie de poursuivre des études dans le sauvetage en mer, mais aussi par l'expression d'une vision

interconnectée et complexe du monde actuel. Il se définit comme un « citoyen du monde » et estime que prendre soin des autres c'est aussi prendre soin de soi.

L'ancre autonomie se développe aussi par la capitalisation d'expériences professionnelles positives qui accroissent son sentiment d'efficacité personnelle. En devenant plus confiant dans ses compétences, il n'est plus assujéti à un employeur mais à ses compétences personnelles qui lui offriront toujours un accès à un emploi, mais aussi une prise de conscience de ses capacités personnelles en développement. Les défis sont ainsi à relever dans son avenir, tant professionnel que personnel. C'est en ce sens que l'ancre qualité de vie occupe une place centrale et constante, en développant une qualité de vie personnelle, cela contribue à sa qualité de vie professionnelle. A ce jour il se sent plus mature et il mûrit son projet : *« la venue au Québec a permis de me détacher de ce que j'ai pu être avant et puis de ... ouais... repartir sur de bonnes bases, repartir à neuf et oublier ce que j'ai pu être avant... de redémarrer »*.

### **Les ancrs de carrière des répondants 11 et 12 :**

La répondante 11 est mariée avec le répondant 12. Le couple a deux filles en bas âge quand ils arrivent au Québec, elles ont alors 6 et 8 ans. A La Réunion, R12 travaille dans la communication et une demi-journée par semaine il est chargé de cours à l'Université. Le couple formule le souhait de venir au Québec depuis une dizaine d'années avant de concrétiser l'expérience. R11 n'a pas réellement eu d'emploi sur l'île, elle essaye quelques formations à distance, mais aucune n'est réellement possible depuis l'île. Pendant ce temps, R12 devient gestionnaire de l'entreprise et cumule les heures. La qualité de vie semble quelque peu éloignée de leur quotidien. Finalement, après 10 années de réflexion, le couple immigré au Québec.

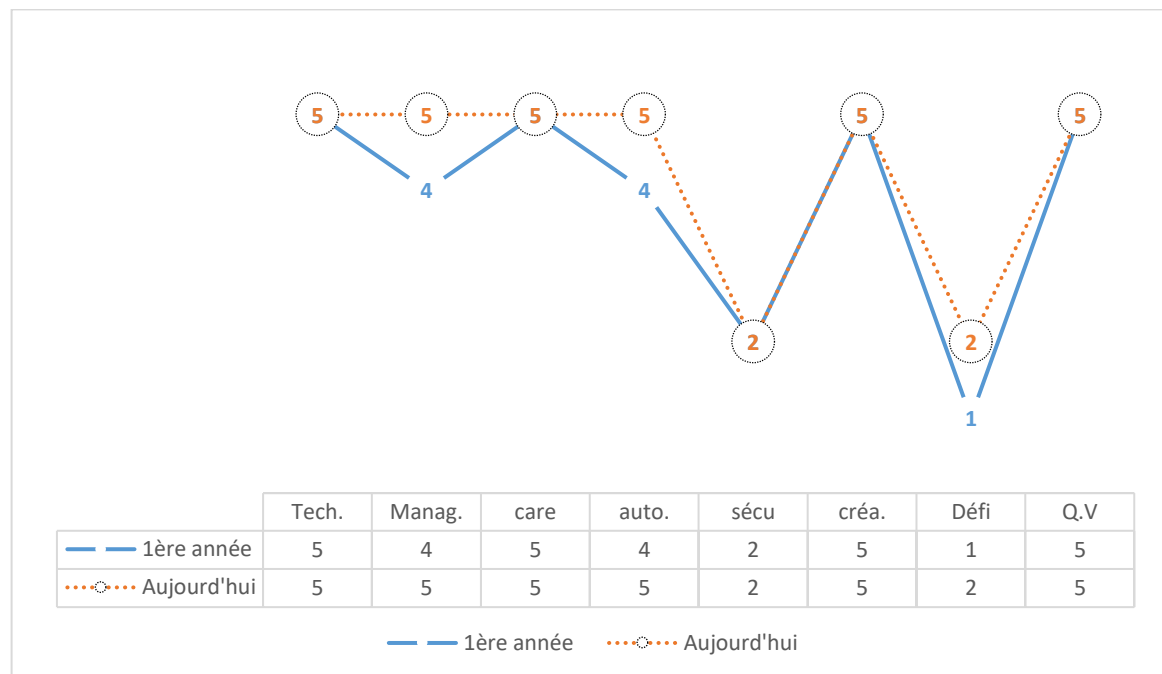
R11 souhaite s'inscrire en DEC en technique d'éducation spécialisée, R12 est alors conjoint accompagnant. Le choix de la région d'établissement se fait via les programmes de formation dispensés par les cegeps, La Pocatière retient l'attention de R11 car il dispose de contenus de formation en direction des personnes atteintes de surdité, c'est alors un domaine qui l'attire énormément. A son arrivée, la famille est accueillie, le



cegep devenant même une « *deuxième famille* ». R12 trouve un emploi via le réseau qu’il se crée quelque deux mois après leur arrivée. C’est un contrat à durée déterminée pour gérer l’agenda d’un candidat à la députation. En décembre, toujours via le réseau, il obtient un poste de chargé de cours, puis de professeur au CEGEP de La Pocatière qui est devenu un emploi permanent.

R11 trouve un emploi avant même d’obtenir son DEC. Elle fait le choix, malgré de nombreuses sollicitations, de demeurer au cegep qui a profilé le poste pour elle. Depuis elle poursuit ses études et veut obtenir un diplôme de psychosociologue et développe ses compétences en équitation. Elle souhaite faire de l’équithérapie. La famille est devenue propriétaire d’une maison à 10 minutes de leur lieu de travail et dispose d’une écurie dans la perspective de réaliser le projet de R11. Nous présentons les ancres de carrières de R 11 et de R12, chaque graphique sera suivi d’une synthèse à l’instar des autres répondants.

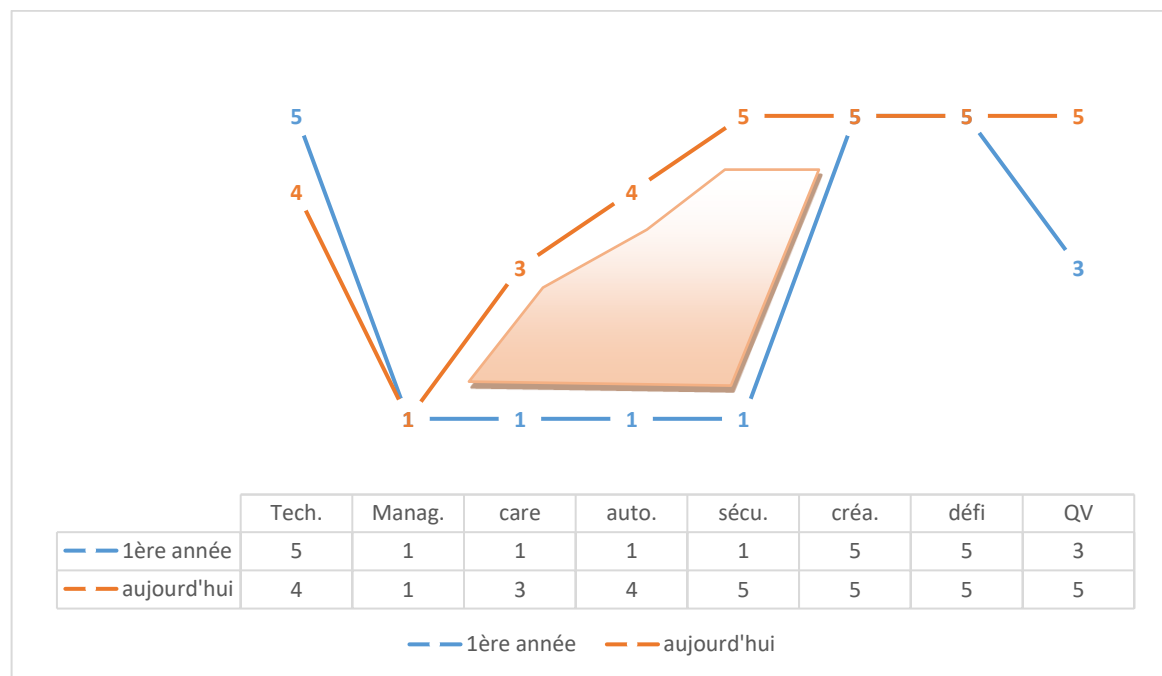
**Figure 11 : les ancres de carrière de la répondante 11.**



Notre répondante prend de l’assurance avec l’expérience professionnelle qui lui faisait défaut à La Réunion. A l’origine, 4 ancres dominant ses choix de carrière. Elle est

entièrement en adéquation avec son parcours et son poste qui a été profilé pour elle par son employeur. Ce dernier est soucieux de lui octroyer les marges de manœuvres nécessaires afin qu'elle puisse répondre à ses missions, à ses besoins et attentes professionnelles. L'évolution des ancrs managériaux et d'autonomie (et celle du défi dans une moindre mesure) s'entend par son aspiration à créer sa propre structure. Elle souhaite développer une forme de thérapie particulière en direction des personnes atteintes d'un trouble du spectre autistique. In fine, six ancrs président à ses choix de carrière présents.

**Figure 12 : les ancrs de carrière du répondant 12**



Le répondant 12 souhaitait, à son arrivée, développer les mêmes compétences et activités que ce qu'il avait connu sur l'île de La Réunion. Il exprime même qu'il n'aurait été travaillé dans d'autres domaines que sous le sceau de l'obligation alimentaire. Depuis, il a revisité ses perspectives de carrière. Certes, l'ancre expertise est encore élevée, ce qui s'entend compte tenu de son expérience de chargé de cours à l'Université. Il possède

dorénavant 4 ancres dominantes. L'ancre sécurité est celle qui a le plus pris d'importance, elle est en lien avec le projet de la répondante 11 qui suppose qu'un des conjoints puisse apporter une stabilité financière à la famille. L'ancre de qualité de vie a aussi pris de l'ampleur, elle est à mettre en balancier avec l'ancre technique. Le répondant 12 pourrait trouver du travail à Montréal dans les domaines de compétences qu'il possède et maîtrise, mais cela sous-entendrait de perdre en qualité de vie. Aussi, il privilégie la qualité de vie de l'ensemble afin de favoriser la vie de famille qui manquait cruellement à La Réunion.

Le couple composé des répondants 11 et 12 équilibre les perspectives de carrière et la qualité de vie, leur projet de vie commune entraîne une négociation des attentes et besoins individuels au bénéfice de la famille.

### **Synthèse des ancres de carrières**

Il est clair que les ancres de carrières évoluent pour nos répondants. Elles s'ajustent au contexte professionnel et personnel. Il y a des répondants pour qui, manifestement, les ancres évoluent beaucoup, c'est par exemple le cas pour R9. Or, ces écarts manifestes sont surtout le reflet d'une adaptation au contexte. Les ancres sont mises en sommeil pour s'adapter au contexte d'accueil et assurer une résilience nécessaire au processus migratoire. Les répondants qui mettent leurs ancres en sommeil exposent qu'elles seront réveillées au moment opportun car elles constituent des valeurs centrales qui guident les choix professionnels. Ces valeurs sont en sommeil afin de favoriser d'abord l'accès à un emploi qui répond aux besoins premiers des répondants.

Une ancre semble s'imposer au fil de l'expérience professionnelle des réunionnais en région, c'est l'ancre relative à la qualité de vie. Elle est présente, pour chacun des répondants, à un niveau « important » ou « très important ». Elle est soit une ancre principale dès le début de la carrière qui perdure au fil de l'expérience et de la carrière. Soit elle est une ancre secondaire qui devient principale au cours de la carrière. Là encore, elle est un guide pour les répondants, un objectif principal. Mais elle est mise, à l'instar des valeurs précitées, en sommeil à certains moments de la carrière.

L'évolution des ancrés de carrière entre la première année en emploi et « aujourd'hui » s'explique pour tous. Ceux dont les ancrés évoluent peu disposent d'une constance quant à leur objectif de carrière et de vie. Tous les répondants imbriquent étroitement carrière professionnel et vie personnelle, comme si chacune était une jambe nécessaire pour marcher et avancer dans la vie. Les répondants qui voient leurs ancrés se modifier le plus, sont ceux dont les efforts d'adaptation sont les plus importants. Ces efforts sont de deux natures. Ils sont de nature professionnelle (compétence, savoir-faire et savoir être) quand il s'agit de s'adapter à un poste, une condition d'emploi ou au contexte professionnel afin d'accéder au monde du travail. Ils sont de nature personnelle quand il s'agit de faire un effort pour adapter le capital humain nécessaire à la réalisation de soi. L'objectif de ces efforts d'adaptation est de faire en sorte que vie professionnelle et vie personnelle s'épousent au mieux.

L'immigration pourrait s'entendre comme une « éloge de la fuite » (Laborit, 1976) quitter un endroit qui soit vécu ou perçu comme contraignant. Or, nos répondants sont enlignés dans : l'éloge de la réalisation de soi. Le processus migratoire est une opportunité qui permet à chacun de prendre la pleine mesure de son talent et de ses potentialités. Cela se traduit par un ajustement personnel et professionnel visible sur les projections des ancrés de carrière. L'ajustement nécessaire se fait au contact des expériences professionnelles et personnelles qui modifie partiellement la perception de l'ancre du care ou du dévouement à une cause.

Enfin, nos répondants sont majoritairement guidés par plusieurs ancrés de carrières. La majorité d'entre eux sont guidés par trois ancrés : l'autonomie, le défi et la qualité de vie. Il semble que ces trois ancrés constituent un axe particulièrement congruent pour être moteur dans le processus migratoire et d'accès à la carrière. Au-delà de cette convergence d'ancrés de carrière, un phénomène émerge à la lecture de nos résultats, les réunionnais semblent s'investir dans le bénévolat et/ou le communautaire.

#### 4.7 S'investir dans le bénévolat et/ou le communautaire : une dimension importante

Parmi l'ensemble de nos 12 répondants, une donnée est revenue régulièrement : l'investissement dans le bénévolat ou le communautaire. Les répondantes 4 et 8 n'ont jamais fait de bénévolat et ne l'ont pas abordé sous cet angle. La répondante 4 parle de son activité professionnelle d'infirmière qui est portée vers l'aide et le soin à autrui. Les 10 autres répondants ont abordé cette dimension de l'aide.

Une partie de nos répondants s'est consacrée à du bénévolat alors qu'ils étaient aux études. Il s'agit alors d'actions visant l'intégration et l'accueil des étudiants étrangers, ou/et de créer du lien avec les québécois. Dans ce sens il s'agit de se connaître, se faire connaître et reconnaître au sein de la communauté étudiante. A ce titre, le répondant 3 l'explique et illustre la dynamique de ces étudiants qui s'investissent dans cette démarche.

L'objectif est alors de créer du lien et de s'ouvrir aux autres. Mais il semble que l'expérience dans le cégep ne soit pas couronnée de succès.

Homme, 24 ans : *« on a créé à Rimouski avec le comité interculturel une association qui y'avait au cégep et l'objectif c'était de regrouper tous les étudiants étrangers, en plus des québécois. L'objectif était que les québécois montrent aux étrangers la culture québécoise et puis l'inverse. Que l'étranger montre aux québécois, mais ça a pas eu un grand succès envers les québécois. [...] C'est surtout les gens de Montréal qui venaient mais Rimouski non. zéro de Rimouski. C'est difficile pour d'ouvrir... culturellement c'est pas facile... non ».*

Nos répondants font état de cette dimension : l'envie d'ouverture et la difficulté de créer du lien. Par ce constat, certains poursuivent la création de lien via des engagements dans le communautaire.

La création de lien dans les études passe notoirement par la création de groupes de travail et la possibilité de se rencontrer pendant les cours. Les comités d'étudiants étrangers sont régulièrement désinvestis selon nos répondants. Cependant, certains

s'impliquent différemment, ils poursuivent l'action sous une forme différente en dehors du cadre scolaire. Nos répondants 1 et 2 le symbolisent.

Homme, 30 ans : *« On a commencé par le soccer parce que ça ça touche la communauté directement. Et c'est qui qui est visé ? C'est les jeunes. Si t'inculques quelque chose aux jeunes, les parents vont changer [...] on a fait beaucoup de bénévolat, 5 jours pour moi. Y'a ma blonde aussi, mon tchum 5 jours aussi. Là je te parle de la semaine, des fois c'est 7. [...]là y'a une reconnaissance, ils s'en viennent vers nous. Ben là on a connu des entreprises, on a connu des choses qu'avant on pouvait pas. Ben là on a ouvert des portes et y'a des discussions pour des partenariats, c'est vaste ».*

Femme, 27 ans : *« On va pas faire du communautaire à temps plein, donc je fais autre chose à temps plein justement pour les factures, pi j'fais ce que j'aime à temps partiel [...]Humainement, quand ils sortent des ateliers de cuisine, je sais qu'ils vont avoir à manger qu'ils ont appris quelque chose en venant à la cuisine. En fait, du social, parce que des fois c'est des gens qui pratiquent pas d'activités ou qui se socialisent pas vraiment».*

Pour ces répondants, le lien avec la communauté est important, un lien que se nourrit de chaleur, de reconnaissance, d'utilité. Dans ces liens, nos répondants y trouvent la possibilité d'exprimer aussi une grande partie de leur personnalité, de leurs valeurs. C'est aussi ce qui anime le répondant 10.

Homme, 23 ans : *« j'aurais besoin de mettre ça au service de quelque chose de plus grand. Tsé j'ai besoin de faire quelque chose de plus grand,. [...] le fait de pouvoir mettre au service d'autrui certaines particularités que tu sais, tout du moins tu penses avoir et qui pourrait être profitable ».*

Ainsi, beaucoup de nos répondants s'investissent dans des activités communautaires qui leurs permettent de créer et maintenir des liens. Certains, ne sont plus aussi investis qu'ils le souhaiteraient : homme de 28 ans *« j'avais de ces projets dans le temps, c'était l'enfer, maintenant.... Manque de temps, le travail m'occupe ».* Ils sont trois à n'avoir plus assez de temps pour réaliser du bénévolat, et ce sont ces trois mêmes

répondants qui sont en couple avec un conjoint québécois. Nous avons proposé à ces trois répondants l'analyse suivante : être en couple avec un conjoint québécois permet de prendre racine plus rapidement et plus solidement avec la terre d'accueil, les relations humaines sont plus investies dans la famille du conjoint alors qu'auparavant l'emphase était mise sur la création de lien avec la communauté par le biais du bénévolat. Les trois répondants appuient cette analyse.

Nos répondants s'investissent, ou se sont investis dans le communautaire et le bénévolat. Cela permet de connaître plus facilement le pays, les coutumes, la culture afin d'y avoir une place. Cela permet aussi de créer un réseau.

## **Conclusion de chapitre**

Les résultats présentés concernent 12 réunionnaises et réunionnais qui se sont installés et qui travaillent au Bas-Saint-Laurent. Ils sont arrivés il y a plus d'une dizaine d'années pour les plus « anciens » et depuis 4 ans pour les « nouveaux ». La majorité d'entre eux est arrivée via le dispositif « étudier et vivre au Québec » qui favorise la mobilité des Réunionnais vers le Québec au moyen d'un dispositif calibré et amélioré avec l'expérience.

Tous nos répondants fondent leur choix de lieu d'installation selon des critères hiérarchisés. C'est le cursus de formation qui guide le choix de venir au Québec et dans une région. S'il existe plusieurs régions qui offrent ce programme d'études, d'autres critères interviennent dont le cadre de vie, la proximité avec la nature, l'accès à des services. Rimouski par son aspect « ville rurale » réponds à ces critères. Un des critères décisifs est l'accueil possible qui est réservé aux étudiants étrangers et qui pourrait être un soutien éventuel en cas de nécessité. La présence d'un soutien identifié, souvent auprès du service d'aide aux étudiants, est préféré par les réunionnais à l'ethnicité d'un réseau. Rapidement, les réunionnais cherchent à se composer un réseau de connaissances et de relations au sein de leurs cohortes. Les professionnels de l'accueil au cégep et les relations amicales agissent comme des tuteurs de résilience (Lecomte, 2005) qui favorisent l'intégration. La présence de tuteurs de résilience est importante pour soutenir

l'immigrant dans son processus d'adaptation à son nouvel environnement géographique et culturel.

Plus un étudiant valide des critères de choix positivement et plus sa satisfaction et son intégration sont réussies. Par effet de contraste nous avons comparé deux parcours d'étudiantes en soins infirmiers qui mettent en lumière cette réalité. La présence d'un réseau de soutien, professionnel et amical, permet de faire face aux difficultés vécues et de cultiver la résilience.

Les études, en intégrant une expérience professionnelle via les stages, permettent de créer un réseau qui est primordial pour accéder à un premier emploi, puis pour faire carrière. Les répondants mettent en avant le potentiel du dispositif Étudier et vivre au Québec. Le financement des trois années d'études permet de ne se concentrer que sur la réussite scolaire. Les filières proposées sont prioritairement des cursus débouchant sur des métiers identifiés comme en rareté de main-d'œuvre. Les réunionnais bénéficient de stages en entreprise, comme l'impose leurs cursus, ils ont alors la possibilité de faire naître un réseau professionnel et de démontrer leurs compétences et motivations. Lors des périodes de vacances scolaires, ils font souvent le choix de chercher un emploi qui va accroître leur expérience québécoise et élargir leur réseau professionnel. L'ensemble de ces potentialités sont alors additionnées en fin d'études pour une recherche d'emploi. Selon les techniques et les contextes, l'accès à l'emploi en région est rapide. Le réseau professionnel permet de lever les freins relatifs au « racisme enfoui » ou à la « préférence nationale » ressentie dans la recherche d'emploi et l'accueil en entreprise. Paradoxalement, l'accès au premier emploi est rapide entre deux et trois semaines en moyenne.

Le premier emploi dans une organisation est rarement celui dans lequel s'inscrit la carrière à long terme. Le nomadisme semble être une constance, à l'exception des professions médicales pour qui les conditions de travail et financières semblent être perçues comme uniformes dans tout le réseau de santé québécois. Le premier emploi permet d'accéder au marché du travail, de « payer les factures », d'engranger de l'expérience et de la confiance. Peu à peu, les carrières se définissent en fonction des valeurs profondes de la personne qui s'articulent autour de 3 axes principaux : la qualité



de vie, l'autonomie et le défi. La qualité de vie est plébiscitée par les répondants. Elle est perçue comme plus accessible en région. Cet aspect a un impact important sur la rétention de la main d'œuvre en région. La conciliation travail-famille est vécue comme simplifiée en région. A un autre niveau, la capacité à évoluer au sein de l'organisation au gré des expériences et d'augmenter son capital humain sont aussi des facteurs de rétention et d'évolution de carrière.

Les ancrs évoluent au gré des contextes et expériences. Certaines sont mises en sommeil sous l'égide d'un contexte peu favorable à leur expression. Le nomadisme dans la carrière est dicté par le besoin d'exprimer ses ancrs principales qui s'éveillent ou se réveillent. Pour nos répondants, les ancrs communes au processus de migration sont au nombre de trois : le défi, l'autonomie et la qualité de vie. En sus, CARE revêt une acception particulière qui s'apparente à une ancre de l'altérité. Elle s'exprime au travers d'un investissement dans le bénévolat et/ou le communautaire. Cela permet de faire sa place et de créer du lien dans un contexte socio-culturel différent de celui d'origine. Mais cela permet aussi de donner du sens à l'action et à l'investissement personnel dans l'action.

Dans le chapitre suivant, nous proposons une discussion des résultats au travers des filtres théoriques et des recherches menées.

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION DES RESULTATS**

Cette recherche s'inscrit dans une recherche plus globale menée par la Professeure Nadia Lazzari-Dodeler qui cherchait à saisir les attentes et besoins des immigrants à l'égard de l'emploi dans la région du Bas-Saint-Laurent. Au moment de départs massifs à la retraite et de raréfaction de main-d'œuvre, l'immigration est une des réponses possibles à ce besoin. Dans le cadre des réunionnais en emploi, nous souhaitons dresser un portrait sociodémographique des immigrants réunionnais en région. Nous cherchions à comprendre le parcours et les délais d'accès à l'emploi des réunionnais, hormis ces composantes, nous cherchions à savoir si eux-aussi, à l'instar de nombreux immigrants, pouvaient être surqualifié dans leur emploi. En sus, nous souhaitons comprendre si les emplois obtenus correspondaient aux attentes des immigrants réunionnais et quels étaient les critères d'attraction et de rétention de cette main-d'œuvre qualifiée en région. C'est au travers du modèle des ancres de carrière de Schein que nous avons finalement observé ses critères. La plupart des répondants à cette étude ont immigré via le dispositif « Étudier et vivre au Québec », à l'aides personnes qui en ont bénéficié, nous tentons de comprendre en quoi ce dispositif est adapté pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en région, mais aussi d'analyser s'il est susceptible d'être amélioré.

Dans ce chapitre, nous proposons de croiser nos résultats d'études avec les théories et autres recherches dans le domaine. Cela nous permettra de faire ressortir les points de convergence et de divergence éventuels. Notre étude se distingue par sa méthodologie qualitative, son territoire de recherche et les questions abordées.

Nous empruntons un cheminement en cinq étapes pour mettre en discussion nos résultats. Nous aborderons : les facteurs d'attraction des immigrants en région (1), l'accès à l'emploi et la concordance diplôme-emploi (2), la satisfaction en emploi comme facteur

de rétention (3), les ancrs de carrière (4) finalement les la pratique communautaire et la « préférence régionale » (5).

## **5.1 Les facteurs d'attraction et de rétention**

### **a- Le choix d'une région**

Chaque année 50 000 immigrants économiques sont accueillis au Québec (ISQ, 2014). L'immigration revêt une importance capitale pour 4 raisons principales (MIDI ; 2013, p.14) : le redressement démographique, la prospérité économique, la pérennité du fait français et l'ouverture sur le monde. Cependant, la répartition géographique des immigrants est hétérogène. Les 6 grandes RMR se répartissent 96% des immigrants et seul 0.3% choisissent la région du Bas Saint-Laurent (ISQ, 2014, p.20). Le Bas-Saint-Laurent est aussi une région qui subit l'exode des jeunes et l'immigration ne peut combler ces départs (Secor-Takik, 2009).

L'immigration en région revêt des spécificités. Un immigrant qui choisit de s'installer en région et qui y reste plus de trois années y demeure (Saint-Amour, 2010). De plus, l'immigration en région est une option de plus en plus envisagée par les immigrants qui font le choix d'une immigration secondaire. L'immigration secondaire s'entend comme le changement de lieu de résidence dans les 3 années suivant l'arrivée au Québec. Il y a 24 agglomérations secondaires de recensement au Québec. Rimouski en est une. Selon Saint-Amour (2010), ce sont ces régions qui sont les plus dynamiques et qui gagnent en attractivité. Les facteurs d'attraction sont le cadre de vie et les perspectives d'emploi favorables.

Dans leur grande majorité, nos répondants font le choix d'immigrer au Québec via le dispositif : étudier et vivre au Québec qui promeut la mobilité des jeunes réunionnais diplômés. Le dispositif réunionnais contraint les étudiants à étudier en région. Le choix d'une région d'installation est, dans un premier temps, orienté par le choix de la filière d'étude dans un des 18 CEGEP retenus dans le cadre du dispositif et présents dans certaines régions : Gaspésie, Mauricie, Bas-Saint-Laurent et Côte-Nord. Le temps de

présence en région est initialement de 3 années qui correspondent à la durée d'études pour obtenir un D.E.C.

Au-delà de la filière d'étude, d'autres critères sont énoncés dans le choix d'une région. Les réunionnais préfèrent les régions qui offrent un cadre de vie de qualité. Parmi les critères permettant de déterminer la qualité de vie, la proximité avec la nature est le premier critère. Par la suite, l'absence d'embouteillages est relevée, puis la présence de services de proximité : hôpital, loisirs, université...

Selon le M.I.D.I, entre 2004 et 2011, sur les 977 Réunionnais venus pour étudier dans une région du Québec, 222 ont fait le choix de demeurer en région. Nos répondants, pour leur part, font le choix de demeurer en région et émettent le souhait de s'y installer durablement compte tenu de la qualité de vie éprouvée depuis leur arrivée. Le répondant 9 est le plus jeune arrivé et souhaite s'installer durablement au Québec. De même 5 de nos répondants seraient dans une année charnière (si l'on regarde le portrait des migrants réunionnais dressé par l'INSEE) il s'agit des répondants 4,7, 10, 11 et 12 qui sont tous arrivés il y a de cela 7 années. Aucun d'entre eux ne souhaite quitter le Québec sauf en cas de force majeure. La répondante 4 qui a vécu un parcours compliqué est aussi inscrite dans une perspective de rester au Québec encore quelques années. Enfin, l'ensemble de nos répondants souhaite s'installer durablement en région, là encore la volonté de s'installer ne pourrait être contredite que par un cas de force majeure.

Ainsi, avec le dispositif « Étudier et vivre au Québec » l'attraction des réunionnais en région couvre près de 1000 personnes entre 2004 et 2011 et près d'un quart fait le choix de rester en région. Le choix des études et leur durée permettent aux personnes de visiter la région et de confirmer leur choix premier qui se forge en alliant : le choix de la filière d'études, la proximité de services, le soutien et la qualité de vie. Ce dispositif favorise alors l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée souhaitant s'installer durablement en région.

Une fois installés en région, les immigrants Réunionnais font le choix d'y demeurer à la condition d'y avoir des conditions de vie favorables (emploi, qualité de vie...).

## **b- Quand le choix d'une région peut être conditionné par la promesse d'un soutien**

Il existe une concurrence internationale quant à l'attraction des immigrants (MIDI, 2013). Le Canada, et le Québec y sont soumis. À l'instar d'autres pays, le Québec s'est doté d'outils de promotion et « recrutement ». La Délégation du Québec en France organise des réunions à destination des français de 18 à 35 ans souhaitant immigrer. Ces réunions sont perçues comme des « opérations marketing » (Peugny, 2009) qui survendent la destination Québec en obérant, pour partie, les risques liés au transfert partiel des compétences et diplômes.

Une fois arrivés sur place, les immigrants peuvent bénéficier du soutien d'organismes ad-hoc. Ces organismes informent, orientent, notamment dans la sphère professionnelle (réseau, démarches, etc) et pour l'accès à l'emploi. Ces organismes sont très peu utilisés par les ressortissants français (Papinot, 2012), seulement lorsqu'ils vivent une difficulté passagère notamment en lien avec la recherche d'emploi. Les français expriment le « souhait d'éprouver de l'autonomie dans leur parcours et dans cette période de transition biographique » (Papinot, 2012, p349).

La main d'œuvre française est plus susceptible de demeurer au Québec si elle cumule certains critères : connaître une période de scolarité au Québec, arriver jeune sur le territoire et disposer d'une expérience québécoise antérieure. Enfin, les français cherchent à rompre avec « l'ethnicité de leur réseau pour se fondre dans la société d'accueil » (Fortin et Renaud, 2004, p.46).

Le besoin d'autonomie est exprimé par nos répondants qui souhaitent faire face aux études et à ce nouvel environnement québécois. Le défi est de taille, pour le relever les réunionnais s'appuient sur la possibilité d'être soutenu par certaines personnes. Ces tuteurs ne sont pas identifiés comme faisant partie d'un réseau ethnique à l'instar des français (Cf. Papinot, 2012). Pour les répondants ayant étudié au CEGEP de Rimouski, il existe une personne ressource identifiée qui est souvent présente aux réunions d'informations dispensées sur l'île. En outre, les cégeps offrent des services dédiés aux étudiants étrangers (et à l'ensemble de la communauté étudiante en dehors de tous

critères nationaux). Ces services favorisent l'intégration des étudiants dans leur milieu de vie et d'études. Ils sont généralement mis en avant lors des réunions d'informations tenues sur l'île de La Réunion. Ces personnels identifiés au sein d'une organisation œuvrent en qualité d' « intermédiaires culturels » (Guilbert, 1994, p.152).

Les réunions tenues à La Réunion offrent des informations relatives à chaque région et CEGEP. On y retrouve des informations sur la région, les saisons dont l'hiver québécois et sur les perspectives d'emploi dans les filières proposées. Nos répondants évoquent ces réunions comme des ersatz de démarches marketing, à l'instar de l'étude de Papinot. Certains de nos répondants expliquent que les réunions d'informations sont une mise en concurrence des cegeps qui gomment certains aspects afin de survendre la destination. Les arguments les plus décriés étant ceux liés : aux charmes de l'hiver, au coût de la vie et à l'employabilité. C'est ce dernier argument qui est le plus souvent décrié. En effet, il n'est pas rare d'entendre de nos répondants que leur filière de formation leur a été « vendue » sous cet argument : « les employeurs se bousculent pour embaucher tellement il y a de la demande ».

Pour partie, nos répondants souhaitent rompre avec l'ethnicité de leur réseau. Ils affirment avoir choisi leur lieu d'étude en fonction de la possibilité de pouvoir interpellier une aide ou un soutien en cas de nécessité. Ces soutiens sont alors soit des intermédiaires culturels définis comme des « intermédiaires entre un pouvoir officiel et un groupe majoritaire » (Guilbert, 1994, p.152), mais on retrouve aussi des étudiants québécois qui accueillent. Ces derniers opèrent un rôle de « médiateur culturel [...] (qui interagissent) en situation interculturelle et capables de faciliter aux membres de leur propre culture ou d'autres cultures la compréhension des personnes originaires d'une culture différente de la leur » (Guilbert, 1994, p.152). Enfin, les réunions d'information sont perçues comme survendant la réalité du marché de l'emploi. En ce sens, ils offrent une lecture différente des études faites sur le sujet. Certes, l'obtention d'un diplôme québécois, une arrivée « précoce » et l'expérience québécoise incitent à demeurer au Québec. L'ethnicité du réseau n'est pas une obligation pour rester, mais la présence d'un soutien extérieur demeure importante pour favoriser une installation durable. En ce sens, l'autonomie semble plus proche de la définition retenue par R. Brizais : « avoir le choix de ses

dépendances ». L'immigrant réunionnais choisit ses liens de dépendance, voire les personnalise quand il rencontre les représentants des cégeps à La Réunion. Il fait le choix d'être dépendant d'une personne de confiance, identifiée et mobilisable. Cette personne agit en tant que tuteur de résilience (Lecomte, 2005) afin de favoriser l'ancrage en région.

En ce sens, les collèges d'enseignement disposent de personnel chargé de favoriser l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers. Dans le même sens, les étudiants étrangers sont invités à aller au-devant de la société québécoise via l'investissement dans les comités modulaires et autres associations étudiantes. C'est au travers de ces différentes implications que se rompt l'ethnicité du réseau et permet alors aux étudiants étrangers de se créer un réseau de proximité. Ce réseau est aussi mêlé d'amitiés ou d'affinités qui favorisent la rétention dans la région d'arrivée.

## **5.2 De l'entrée en emploi et l'adéquation diplôme/emploi**

Pour un immigrant économique, l'accession à un emploi est la finalité du processus. Les études relatent la difficulté, pour les immigrants, à trouver un emploi rapidement et qu'il soit en lien avec leurs qualifications, compétences et diplômes d'origine. Cette « perte de cerveau » serait estimée à plusieurs milliards de dollars par an, Bloom et Grant ainsi que Reitz l'ont mesuré en 2001. Reitz estime «complaints about barriers to licensed trades and professions have been voiced for many years, and the first wave of the Longitudinal Survey of Immigrants to Canada, based on interviews with approximately 12,000 immigrants arriving between October 2000 and September 2001 and released in 2003 (Statistics Canada 2005a), shows that the lack of recognition of foreign credentials or experience is one of the most commonly reported employment problems — along with lack of Canadian job experience and official language knowledge. The earnings lost due to this long-standing problem are potentially quite large, amounting to about \$2 billion annually» (Reitz, 2001, p11).

Le premier emploi est déterminant pour la suite de la carrière (Begin et Renaud. 2012). Plus le premier emploi est proche du niveau de qualification initiale de l'immigrant et plus les perspectives de carrières seraient positives au regard de la

conformité emploi-qualification. Or, il est établi que 40% des immigrants n'obtiennent pas de poste en relation avec leurs qualifications durant les trois premières années de travail (Begin et Renaud. 2012). Enfin, 66% des immigrants éprouvent une réelle difficulté à obtenir un emploi qualifié et durable durant les trois premières années d'immigration. Le taux de chômage est plus important chez les immigrants que chez les nationaux, et tend à se réduire avec l'ancienneté sur le territoire, 22% de chômage après 5 années de présence et 10% après une dizaine d'année (Arcand et Najari. 2010).

L'insertion sur le marché du travail pour les immigrants serait différente selon la région d'origine. D'après Renaud et Cayne (2006) les Magrébins et les Asiatiques éprouvent plus de difficultés à pénétrer le marché du travail et obtenir un emploi en lien avec les qualifications, compétences et diplômes. Les études questionnant les perceptions des immigrants quant à cette déqualification sont peu nombreuses. Selon Boudarbat et Cousineau (2010) cette inadéquation entre diplôme et emploi n'est pas perçue comme négative. Dans une certaine mesure, les immigrants semblent s'attendre à devoir faire preuve de persévérance pour voir reconnaître leurs diplômes et compétences.

Nos répondants offrent une réalité différente. Ils obtiennent un emploi relativement rapidement : sans aucun délai pour un tiers d'entre eux, la moitié trouve un emploi dans les deux semaines suivant les premières démarches. Enfin, un seul répondant obtient un emploi après deux mois de recherche. Plus des deux tiers des répondants trouvent un emploi qui est totalement en lien avec leurs diplômes et qualifications. Le tiers restant est composé de personnes qui font le choix de ne pas faire correspondre diplôme et emploi, ou alors qui ne souhaitent pas quitter leur lieu de vie pour faire correspondre totalement leur diplôme et leur emploi. De ce point de vue, nos répondants vivent une réalité qui donne à penser que les emplois sont accessibles en région. Au-delà de leur accessibilité, peut-on cependant en conclure que les emplois soient pleinement satisfaisant au regard des attentes et besoins ?



### 5.3 La satisfaction des attentes et des besoins en emploi

D'un point de vue qualitatif, la satisfaction des immigrants au travail a été peu étudiée, hormis par Boudarbat et Cousineau (2010). Il est acquis que la satisfaction des immigrants est en lien avec l'âge de leur arrivée. Le fait d'arriver jeune au Québec accroît la satisfaction dans le sens où les biais liés au transfert de compétences internationales sont réduits. Les immigrants qui arrivent jeune au Québec ont une expérience de travail qui est souvent québécoise et obtiennent plus facilement un emploi en lien avec leurs diplômes.

Celles et ceux qui arrivent en couple ou en famille, vivent certaines particularités. Le requérant principal voit sa satisfaction en emploi supérieur à son conjoint accompagnateur. Il lui est plus facile d'obtenir un emploi en lien avec ses diplômes et qualifications que pour le conjoint.

Parfois, les immigrants opèrent une reconversion professionnelle en reprenant leurs études. Ce processus permet alors de réduire l'écart entre qualification et emploi. Les immigrants souhaitent, par le biais des études, s'adapter aux besoins de mains-d'œuvre exprimés sur le territoire d'installation. Mais la satisfaction en emploi, dans ce cadre précis, est moindre. Cela est dû au fait que la réorientation professionnelle n'est pas mue par une motivation intrinsèque mais extrinsèque. Enfin, la satisfaction des immigrants est en lien avec le salaire obtenu, plus le salaire est élevé et plus la satisfaction est présente.

Pour nos répondants, la corrélation : salaire/satisfaction doit être nuancée. Certes, ils sont majoritairement enclins à espérer ou avoir une bonne rémunération. Le levier financier est présent dans leurs discours et fait partie des gages de succès et réussite professionnelle. Pour eux, a priori, un bon salaire est significatif de satisfaction en emploi. Mais rapidement, la qualité de vie prend place dans le discours, ainsi que la satisfaction au travail. Nos répondants ne lient donc pas totalement salaire et satisfaction en emploi, d'autres valeurs s'immiscent dans le processus. Ainsi, le salaire qui était un élément primordial et central de la satisfaction en emploi devient peu à peu secondaire ou minoré avec l'expérience et l'augmentation du sentiment de compétence.

## 5.4 Les ancrs de carrière

Schein (1990) définit les ancrs de carrières comme « la perception par l'individu de ses capacités et talents professionnels, ses valeurs de base, le sens développé de ses motivations et besoins relatifs à la carrière » (Delobbe, 2005, p.149). A l'origine, Schein décrit 8 ancrs de carrière dont une seule domine et guide la carrière de la personne. Schein explique que la multiplicité des ancrs relève de l'inexpérience des personnes qui, avec l'expérience professionnelle, vont préciser une ancre dominante dans leur choix de carrière. L'exclusivité d'une ancre est remise en question par Feldman et Bolino, (1996), Martineau et al. (2001) et Lazzari (2012). Pour eux, une personne peut voir sa carrière guidée par deux ancrs complémentaires ou incompatibles. Cette imbrication des ancrs obligerait l'individu à négocier avec lui-même pour orienter sa carrière. La multiplicité des ancrs de carrières serait une explication à la multiplicité des orientations et choix de carrière, ou aux carrières nomades. Au fil du temps, l'ancre qualité de vie prend une place prépondérante dans les choix de carrière.

Dans le cadre de nos répondants, les ancrs s'adaptent, fluctuent et évoluent en fonction des réalités vécues au fil des expériences. Les ancrs se modifient en fonction du contexte, des perspectives et de l'actualité professionnelle. Le répondant 9 en est l'illustration parfaite. Il possédait six ancrs de carrière majeures en début de carrière au Québec. Dans l'actualité de l'entretien, il n'en possède plus que quatre majeures dont trois communes avec le début de sa carrière québécoise. Une nouvelle ancre émerge : l'ancre qualité de vie.

Pour huit de nos répondants sur douze, les ancrs évoluent peu entre la première année en emploi et aujourd'hui. Pour 2 sur 3 la carrière s'enrichit d'une ancre. Les ancrs de carrière changent peu quand les personnes jouissent d'une congruence de carrière. Par congruence, nous entendons la possibilité d'avoir satisfait aux besoins et attentes personnelles et professionnelles : choix d'études, région d'installation et carrière. Leurs ancrs majeures n'évoluent que peu ou prou. Cependant, les ancrs secondaires évoluent

en fonction des expériences et de l'accroissement du capital humain. Bien qu'elles soient des ancrs secondaires, elles concourent à préciser les choix de carrière et de vie.

L'ancr qualité de vie qui, selon la littérature, prend de plus en plus de place dans les carrières des nouvelles générations de salariés se confirme. Nous observons que 10 répondants, sur les 12 personnes retenues, font de la qualité de vie un ancr dominant et essentiel. Certains en font même un critère de choix de lieu d'étude. Selon nos répondants elle mue de critère de choix de ville à critère de choix de vie et devient un ancr décisive quant aux choix du lieu de vie et d'emploi. La qualité de vie est un facteur déterminant, avec la reconnaissance au travail et le salaire, dans la fidélité organisationnelle ou rétention en emploi.

Il est possible pour une personne de détenir plus de trois ancrs de carrière qui soient dominants. Pour nos répondants les ancrs majeures sont nombreuses.

**Tableau 7 : répartition des ancrs majeures**

<b>Nombre ou nature des ancrs</b>	<b>3 ancrs dominants</b>	<b>4 ancrs dominants</b>	<b>5 ancrs dominants ou plus</b>	<b>Ancr qualité de vie dominante</b>
<b>Effectif</b>	11	8	5	10

Compte tenu de cette spécificité nous avons tenté de comprendre avec les répondants ce qui caractérisait cette typologie d'ancrs de carrière multiples. Notamment la convergence de trois ancrs : autonomie, défi et qualité de vie qui sont communes à 10 répondants sur douze. Les deux répondants n'ont pas les ancrs défi ou autonomie comme dominants et l'expliquent par une adaptation ponctuelle au contexte socio-

professionnel. En dehors de ce contexte ponctuel, ils rejoindraient la majorité des répondants ayant en commun les ancrés : autonomie, défi et qualité de vie.

Lorsque l'on aborde cette similitude, il s'avère que les immigrants développent une capacité à s'autonomiser, à s'affranchir des contraintes et des soutiens de leur île. Puis, ils ont relevé le défi de s'installer dans un pays étranger. Cela leur a permis de faire croître leurs talents et compétences. Enfin, le processus migratoire a pour objectif un mieux-être, un mieux vivre propre à la qualité de vie. Les parcours sont teintés de résilience qui permet de faire de chaque expérience un enseignement propre à faire croître le capital humain. Ainsi, une ancre interne au processus migratoire émerge à l'analyse de nos résultats et au fil de la validité interne de notre étude. Il s'agit de la qualité de vie qui s'impose aussi comme un objectif inclus dans le processus migratoire et dans l'établissement d'une carrière. Une ancre d'exterritorialité résiliente qui s'appose au processus d'exterritorialité (Jean-Pierre, 2005).

Jean-Pierre énonce ainsi, « l'expérience de la migration est parée, dans les études littéraires et les sciences humaines, de vertus positives qui ne lui étaient pas d'ordinaire associées, comme la capacité critique ou innovatrice. Parce qu'il incarnerait l'opposition à tout enracinement comme à toute nostalgie de l'âge d'or, le déplacement est loué pour permettre la rencontre des cultures, l'émergence d'un universalisme concret et d'un cosmopolitisme nouveau. Des catégories à l'emploi jusqu'alors circonscrites, comme celle de « diasporas », connaissent en l'espace de vingt années une diffusion considérable pour décrire pêle-mêle quantité de faits migratoires et les questions identitaires qui leur sont attachées. Issues pourtant d'une autre époque historique, les théories modernes de l'expérience urbaine qui associent la « flânerie » (Baudelaire, Benjamin) ou la « dérive » la place de l'exterritorialité (Debord) à la souveraineté ou l'émancipation du sujet métropolitain ont été redécouvertes ou réactualisées pour renforcer encore cette nouvelle configuration idéologique. À l'expérience du déplacement ou du mouvement est automatiquement corrélé le progrès individuel et social, le changement. Tout semble aujourd'hui devenu bon pourvu que ça bouge » (Jean-Pierre, 2005, p.330-331). La résilience permet d'accompagner le mouvement migratoire et lui confère une acception

plus positive et intégrative sans pour autant nier l'identité première mais en la mêlant harmonieusement avec la culture d'accueil.

Un autre point se dégage de l'analyse de nos entretiens et de la confrontation de notre analyse avec nos répondants. L'ancre de dévouement à une cause (care) prend une sonorité particulière aux oreilles des répondants. S'il nous semblait « normal » que nos répondantes et répondants infirmiers et travailleurs sociaux soient caractérisés par une ancre du dévouement à une cause qui soit « élevée » ou dominante, il n'en n'est rien. La répondante 2 qui change de cursus pour passer de soins infirmier à technique diététique fait passer son ancre de 5 à 4. La répondante 8 avoue ne pas être portée vers le care, et le répondant 5 voit cette ancre diminuer significativement passant d'ancre dominante à ancre peu significative pour sa carrière.

D'un point de vue global, le dévouement à une cause n'est pas entendu comme une propension personnelle à s'investir dans une cause, ou la prise en charge d'une population fragilisée à l'instar des infirmières et autres travailleurs sociaux. Le dévouement à une cause revêt, pour nos répondants, une acception plus large que le soin. Elle devient une ancre de l'altérité, de prendre soin de l'autre dans sa globalité. Dans ce sens, la répondante 8 qui n'aime plus le contact clientèle transpose cet état de fait dans cette ancre. Le répondant 5 regrette de ne plus avoir le temps de se consacrer à autrui. Le répondant 10 souhaite redéfinir sa carrière en fonction de cette ancre en devenant sauveteur et le répondant 12 développe l'altérité dans la relation qu'il tisse avec les étudiants qu'il accompagne à la réussite.

## **5.5 De la « préférence nationale » à la recomposition d'un réseau**

Il a rarement été fait état de cet aspect dans notre revue de littérature. Les freins à l'emploi, la surqualification, n'ouvraient pas forcément à l'évocation de cette préférence nationale. Gérard Bouchard explique l'inter culturalisme dualiste québécois qui sous-tend la perception de préférence régionale. Cet inter culturalisme est dualiste et se présente sous la forme d'un rapport entre « eux et nous », entre une majorité et une minorité. Pour Bouchard « la dualité se manifeste de nombreuses façons, notamment dans le débat des

valeurs, des traditions, des cultures associées aux migrants et perçues comme peu compatibles ou carrément incompatibles avec celles de la société d'accueil ou de la culture majoritaire » (Hauser, 2013, p.9).

La culture est alors un outil qui permet de réduire le fossé entre eux et nous. L'immigrant, par un processus d'intégration de la culture « dominante », peut alors trouver sa place au sein de la société. La logique de trouver sa place est exprimé par nos répondants. Un des moyens de pénétrer la culture est, après la période de scolarité, l'accès au monde du travail.

Galloro (2003, p.203-221) étudie, d'un point de vue historique, la logique de cercle dans le recrutement. Il existe un cercle « indigène » dans lequel les personnes sont recrutées. Il s'agit d'un cercle de connaissances, de proximité culturelle et identitaire. Avec l'accroissement des besoins de main d'œuvre, il devient nécessaire de recruter en dehors du cercle habituel. Il existe alors deux critères de sélection des « étrangers au cercle premier » : la proximité culturelle et la proximité de métier. Ces deux critères combinés augmentent la possibilité d'intégrer le cercle dans sa périphérie. Schématiquement, le cercle « indigène » accepte d'étendre ses frontières pour recruter des personnes qui, par leur culture et profession, sont similaires, mais ces nouveaux arrivants gravitent autour de ce cercle « indigène » qui ne s'ouvre qu'avec le temps, la proximité et la confiance.

La présence d'une communauté, au sens de partage de commun, est nécessaire pour favoriser une intégration durable. Pour Myrlande (2005, p.84), cette communauté est prioritairement une « *communauté ethnique à laquelle s'identifie le nouvel arrivant est aussi un facteur important de son insertion dans le pays d'accueil étant donné qu'elle constitue en quelque sorte un réservoir de coutumes, de modes de vie et de valeurs potentiellement partagées au quotidien* ». La présence d'une communauté ethnique agirait à l'instar d'un trait d'union permettant d'absorber une partie du choc culturel et favoriser une insertion socio-économique.

Cependant, notre étude montre que les Réunionnais désirent rompre l'ethnicité de leur réseau. Durant les premières années, les réunionnais se « fondent » dans leurs

cohortes de technique collégiale. En parallèle, ils cultivent une envie d'entretenir des racines culturelles qu'ils cherchent à faire connaître. Ils entretiennent aussi un réseau qui puisse être mobilisable en cas de nécessité. Les liens avec leur communauté se distendent au fur et à mesure que les liens avec les québécois se créent. Les liens se distendent entre Réunionnais d'autant plus vite que les réunionnais sont en couple avec une ou un québécois.

Enfin, l'emploi permet aussi de créer du lien avec la culture de la communauté d'accueil. Mais il n'en demeure pas moins la perception d'un « racisme subtil », « racisme enfoui » ou « préférence nationale ». Les répondants éprouvent le sentiment propre à l'interculturalité qui distingue les groupes sans pour autant les discriminer. En effet, aucun de nos répondants n'a fait état d'une discrimination à l'embauche qui ait pu les léser. Au contraire, l'accès à l'emploi est plus rapide que d'autres (Cf. infra. 5.2 De l'entrée en emploi à l'adéquation diplôme/emploi) et se fonde uniquement sur les compétences et les diplômes. La difficulté éprouvée est de pouvoir pénétrer la sphère de l'intimité pour se faire des amis, ce qui semble se révéler difficile au regard de l'expérience de nos répondants. Seuls ceux qui sont en couple avec des québécois ou québécoises ne ressentent pas cette difficulté car ils bénéficient du réseau pré existant de leur conjoint.

La création de liens avec la culture « d'adoption » est primordiale pour un ancrage durable. L'ensemble des répondants évoque l'exemple personnel ou d'amis qui ne se sont pas installés durablement en région malgré de « bons emplois et de bons salaires ». L'absence de lien a fortement influencé le retour à La Réunion ou le départ vers Québec ou Montréal.

Nombreux sont nos répondants à avoir investi le communautaire et le bénévolat pour pénétrer un peu plus la culture québécoise. Pour certains, il s'agit de bénévolat avec des enfants, par exemple le répondant 1 entraîne des jeunes au soccer, le répondant 9 est bénévole dans un organisme de soutien à la motivation scolaire, etc. En ce sens, l'échange inter culturel serait intéressant, l'enfant enseignant la culture du pays d'accueil à l'aidant venu d'ailleurs. Pour d'autres, il s'agit de s'investir dans les activités communautaires telles que les ateliers de cuisine collective pour transmettre et partager.

D'aucuns s'investissent dans un bénévolat à l'intérieur des cégeps pour diffuser et faire connaître la culture de leur île et créer du lien avec les québécois. Enfin, certains essaient de créer des associations de Réunionnais afin de partager et fédérer les immigrants dans un projet de communauté partagée avec les québécois. En ce sens les immigrants réunionnais « questionnent les solidarités » (Pérouma, 2017) ou leur confèrent de nouvelles perspectives.

Ce qui nous semble important à souligner c'est la volonté des répondants à intégrer la culture québécoise pour en être le plus proche possible et permettre de participer au vivre ensemble de leur lieu de vie. Il semble que cela soit, du point de vue de nos répondants, un facteur crucial dans la rétention de la main d'œuvre. Nombre d'entre eux évoquent le parcours de ces réunionnais qui, bien qu'ayant un bon salaire et une excellente qualité de vie, font le choix de repartir au « péi <sup>12</sup> » pour retrouver certaines racines (Pérouma, 2016).

## **Conclusion de chapitre**

L'immigration réunionnaise est essentiellement orientée vers les régions par le biais de la convention régissant le dispositif « étudier et vivre au Québec ». Les jeunes qui font le choix de venir étudier au Québec fixent des critères de sélection pour la région d'établissement. En premier chef, la formation dispensée au CEGEP doit correspondre à leurs aspirations formatives et professionnelles. En second lieu, la région doit offrir un cadre de vie rappelant La Réunion et être un compromis entre ruralité et urbanité. La ville de Rimouski semble répondre à ces critères. Enfin, il existe des critères spécifiques : le lien créé et maintenu avec les personnes accueillant les étudiants étrangers au CEGEP et le soutien offert. Rimouski semble offrir une combinaison optimale de ces critères. À la fin des études, les Réunionnais font le choix de demeurer au Québec ou de revenir à La Réunion (ou retourner au Péi).

---

<sup>12</sup> Péi : cette orthographe englobe La Réunion dans sa dimension géographique, culturelle et affective.



L'expérience des répondants démontre qu'ils trouvent un emploi rapidement (0 à 3 semaines pour ceux qui ont un D.E.C). Cette rapidité à entrer dans le monde du travail est somme toute en décalage avec le discours entretenu sur l'île, où la destination Québec est vendue comme celle où les employeurs viennent les recruter alors même qu'ils sont encore sur les bancs du CEGEP.

Hormis cet écart perçu, les répondants éprouvent une satisfaction en emploi. Pour certains, les emplois répondent aux besoins essentiels et confèrent une expérience professionnelle qui sera valorisée dans la suite de la carrière, que ce soit dans l'organisation actuelle ou chez un autre employeur. La concordance entre emploi et diplôme n'est pas essentielle pour les répondants. Elle est importante, mais elle n'est pas aussi centrale qu'en début de carrière. L'analyse de leurs ancres de carrière le démontre.

Les Réunionnais sont prompts à faire évoluer leurs ancres de carrière en fonction du contexte et des besoins présents. Il leur arrive de mettre certaines ancres en sommeil afin de s'adapter au contexte. Ils se distinguent par la présence de trois ancres qui semblent être celles qui amorcent et entretiennent le processus migratoire : défi, autonomie et qualité de vie. Cette dernière ancre est celle qui, au regard de nos répondants, prends une amplitude particulière. Elle est, principale ou secondaire, celle qui va orienter ou guider les choix. Elle est une sorte d'arbitre intérieur qui guide et donne du sens à la carrière. Elle pourrait se résumer à « ne pas perdre sa vie à la gagner ». La conciliation travail-famille revêtant alors une importance primordiale, notamment quand les Réunionnais décident de s'installer durablement en région et d'avoir des enfants. Les répondants conservent une constance dans la recherche du bien-être dans la « bonne région » entourés des « bonnes personnes ».

C'est dans cet entourage social que peuvent s'instiller les grains de sable qui enrayent la mécanique de rétention de la main d'œuvre. Les Réunionnais, à l'instar des Français, cherchent à réduire l'ethnicité de leur réseau et à s'insérer rapidement dans la société d'accueil. Pour se faire, ils s'investissent dans des actions bénévoles et/ou communautaires. Cette pratique semble partiellement aider à combler les attentes, dans le sens où les immigrants ne peuvent accéder à « l'intimité » d'un réseau inter personnel dans un système inter culturel. La difficulté à tisser des liens avec les personnes et la

culture semble, du point de vue de nos répondant, un facteur majeur dans le retour des Réunionnais sur l'île ou leur départ vers les grands centres urbains.

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION GENERALE, LIMITES ET PERSPECTIVES

#### 6.1 Synthèse de l'étude

Notre étude consiste à comprendre les attentes et besoins des immigrants réunionnais à l'égard de l'emploi et de la carrière dans la région du Bas-Saint-Laurent. Mais aussi de saisir les potentialités du dispositif « Étudier et vivre au Québec » quant à l'attraction et la rétention des réunionnais en région.

Au 17<sup>ème</sup> siècle, le Québec, sous l'impulsion de Samuel de Champlain, s'est développé peu à peu. Afin de permettre ce développement, l'immigration a été un formidable moteur. D'abord une immigration française dans cette Nouvelle-France, puis une immigration ouverte sur le monde. Deux siècles plus tard, le Bas-Saint-Laurent a suivi cette dynamique et rencontré des difficultés particulières. Les hivers rigoureux poussaient les hommes à aller chercher de l'ouvrage dans les grandes métropoles et chez les voisins étasuniens. Cette spécificité est encore aujourd'hui présente au Bas-Saint-Laurent qui, malgré des besoins identifiés, peine à attirer la main d'œuvre immigrante. Les perspectives démographiques et économiques de l'ISQ (2014) font de l'attraction de la main d'œuvre un enjeu majeur de développement économique. Le MIDI (2013) abonde en ce sens et dépasse l'enjeu régional pour le porter à l'échelon provincial. Le Québec est maintenant en compétition avec d'autres régions du globe qui vivent les mêmes réalités : besoin de main d'œuvre et attraction-rétention de la main d'œuvre. Parmi ses compétiteurs, se retrouvent des pays jouissant d'une forte attractivité : Etats-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande, etc.

A l'instar de nombreux pays industrialisés, le Québec a vécu un baby-boom d'une vingtaine d'années post Seconde Guerre-Mondiale. L'est à cette période que le Québec connaît une refonte de l'organisation sociale : la Révolution Tranquille. Cette révolution lui offre une autonomie plus grande quant à la gestion des affaires internes et permet un

développement économique et social remarquable. A l'orée du 21<sup>ème</sup> siècle, comme dans de nombreux pays industrialisés, le Québec vit une transition démographique avec trois phénomènes :

- Les baby-boomers arrivent à l'âge de la retraite,
- Le renouvellement des générations n'est pas atteint
- Un taux de fécondité faible et les besoins de main d'œuvre qualifiée qui sont évalués comme nombreux.

L'immigration est alors un enjeu central dans une compétition internationale nommée : mondialisation.

Le Québec accueille chaque année près de 50 000 immigrants économiques, mais seuls 35 000 demeurent plus d'une année. Cette immigration se concentre sur les R.M.R : Montréal, Québec, Gatineau, Trois-Rivières etc... Les régions ressources (Gaspésie, Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent...) peinent à attirer la main d'œuvre et à la retenir durablement.

Il s'avère que depuis une quinzaine d'années, La Réunion, éclat insulaire français posé au cœur de l'Océan Indien, s'implique dans un dispositif innovant nommé : Protocole de coopération en matière de mobilité des jeunes Réunionnais. Par le biais d'une convention tripartite (Région Réunion, MIDI, MEES) la Région Réunion et le gouvernement du Québec favorisent la mobilité internationale d'étudiants réunionnais. Il existe 18 cégeps conventionnés qui, chaque année, viennent promouvoir les programmes d'études qu'ils dispensent. L'objectif étant de proposer des formations techniques de niveau supérieur ouvrant sur des perspectives d'emplois réelles. Le MEES et le MIDI s'organisent afin de faciliter les démarches d'immigration et de reconnaissance des niveaux scolaires afin d'ouvrir les D.E.C aux cohortes de Réunionnais sélectionnés. Ces derniers bénéficient d'une aide financière mensuelle de 700€ pour la durée de leur scolarité collégiale et d'un billet, d'avion aller-retour Réunion/Québec.

Les aides financières sont offertes sous couvert de réussite scolaire. A savoir, un succès aux examens, une réorientation, aménagement de scolarité motivé avec l'appui du

CEGEP. À l'issue de la scolarité, les étudiants diplômés peuvent faire le choix de rentrer à La Réunion ou de poursuivre leur expérience québécoise. Ainsi, le M.I.D.I a créé le dispositif « post-diplôme » qui permet aux étudiants étrangers d'obtenir un permis de travail ouvert d'une durée limitée afin de réaliser les démarches relatives à la résidence permanente. Nombreux sont les réunionnais à avoir suivi ce chemin. Il semble que le dispositif soit un succès.

L'île de La Réunion vit une situation particulière. Elle dispose d'une population jeune, qualifiée et diplômée, mais elle est soumise à un chômage massif. Il nous semble pertinent de nous pencher sur les facteurs d'attraction et de rétention des régions québécoises au regard des immigrants réunionnais.

Notre travail de recherche s'intègre dans une étude plus large menée avec la Professeure Nadia Lazzari-Dodeler. Cette étude porte sur « les besoins, attentes et motivation des immigrants à l'égard du travail et de la carrière dans la région du bas Saint-Laurent et en particulier à Rimouski ». Notre étude porte sur une partie ciblée de cette immigration, à savoir les réunionnais qui ont immigré économiquement au Bas-Saint-Laurent. Notre étude est qualitative et porte sur des entrevues avec des immigrants, dont les réunionnais, soit 26 personnes au total et 12 réunionnais en particulier. Nous avons opté pour une étude qualitative interprétativiste, cette méthodologie permettant de questionner la problématique avec nos répondants. Les comptes rendus et analyses des entretiens ont fait l'objet d'une validité interne dans le sens où chaque répondant a eu accès à nos données pour les valider.

Le Bas-Saint-Laurent, principalement Rimouski est pionnier dans l'accueil des réunionnais. Par pionnier il s'agit de la réflexion globale sur l'accueil et la rétention des jeunes Réunionnais. Cette expérience revêt un aspect important pour les jeunes qui font le choix de partir. Rimouski semble offrir un accueil et un soutien prompt à être sollicité et mobilisé. L'ensemble de ces facteurs favorise le choix du Bas-Saint-Laurent qui dispose d'un atout particulier : le cadre naturel évoque quelque peu La Réunion pour les étudiants.

A l'issue des études, nos répondants ne semblent pas avoir éprouvé de difficultés particulières pour trouver un emploi. Ils trouvent un emploi dans les 3 semaines suivant les premières démarches de recherche. Seul un dépasse ce laps de temps, il souhaite alors trouver un emploi totalement en lien avec ses diplômes et qualifications alors qu'il n'a pas de diplôme québécois. La satisfaction en emploi est particulièrement connotée, les réunionnais ne cherchent pas à obtenir un emploi totalement en adéquation avec leur diplôme. Bien que cette dimension soit importante en début de carrière, ou de processus migratoire (obtenir un emploi conforme aux diplômes obtenus), elle s'estompe au fil de l'expérience en emploi. L'ancre technique est alors secondaire.

La qualité de vie devient centrale pour nombre de répondants. Elle est ressentie comme plus accessible en région et devient un facteur de rétention essentiel pour la majorité de nos répondants. Seule une répondante semble faire le choix d'une immigration intra provinciale. Elle souhaite aller à Montréal car elle éprouve une certaine difficulté à tisser des liens avec les personnes résidant en région.

Ces trajectoires et appréhensions de la carrière s'illustrent au gré des ancres de carrière. Les ancres dominantes semblent être stables, mais plus nombreuses que ce que Schein observait en définissant ce modèle théorique. La qualité de vie s'observe comme étant une ancre principale émergente ou s'affirme rapidement à l'épreuve du monde du travail. Elle constitue, avec les ancres défi et autonomie, une triade d'ancres communes à l'ensemble de nos répondants. La combinaison de ces ancres est, non seulement commune aux réunionnais, mais aussi celles qui émergent dans la génération nouvelle au travail. Les ancres de carrière sont à l'image d'une projection des valeurs de la personne.

In fine, l'immigration réunionnaise permet de combiner les potentialités relevées dans nombre d'études : arriver pour étudier, partager une langue commune, être jeune et être porteur d'un projet personnel et professionnel réfléchi. Pour assurer ces potentialités, le financement par des aides aux études permet aux réunionnais de s'y consacrer pleinement. Quand ils le désirent ou que la situation le nécessite, ils peuvent alors opter pour des emplois étudiants qui permettent de se familiariser avec le monde du travail québécois. L'accompagnement et l'expérience des personnels d'accueil des étudiants

étrangers permettent de faciliter l'intégration aux études, à l'instar de la possibilité de solliciter des aînés immigrants venus avant la cohorte d'appartenance.

Seule ombre au tableau qui soit récurrente et qui ne joue pas en faveur de la rétention : la distinction « eux-nous » perçue par nos immigrants. Même si elle n'intervient pas dans les choix d'un employeur quant au salarié qu'il embauche, elle crée parfois des situations d'inconfort dans le quotidien professionnel. Un inconfort qui, bien qu'évalué comme normal, peut être usant au fil du temps. Dans le même sens, le sentiment de ne pas être entendu comme un membre du « nous » pousse les immigrants à œuvrer pour réduire cet écart. Ils investissent alors les formes de bénévolat et d'implications dans le communautaire qui sont sources de reconnaissance d'utilité sociale. Malgré ces engagements à réduire la distinction entre le « nous » et le « eux », il est assuré pour nos répondants que cette situation de « porte close au nous » est un des facteurs qui poussent nombre de personnes à retourner sur leur île natale. La Réunion est une île multiculturelle qui, par son histoire, a défini un cercle « indigène » plus poreux que ceux existant au Québec. Les implications des réunionnais dans le bénévolat et le communautaire sont des indicateurs de motivation à pénétrer ce « cercle indigène » (Galloro, 2002). Or, il semble que cela soit plus facile au contact des nouvelles générations.

Ici se dessine un des enjeux cruciaux de rétention de la main d'œuvre immigrante. Il s'agit de créer des ponts entre cercle indigène et les immigrants afin d'optimiser la rétention en réduisant ce sentiment persistant de ne pas faire partie du « nous » tout en ayant déjà abandonné le cercle du « eux ». L'immigrant, dans son désir d'inclusion socio-économique, « abandonne » une partie de sa culture initiale pour épouser la culture d'accueil. En favorisant les ponts culturels et en emploi cela concourt à réduire le sentiment de frustration qui érode la rétention.

Ce dernier chapitre est consacré à la critique de notre travail. Nous aborderons les apports de notre recherche, puis les limites, dans un troisième temps nous ouvrirons sur des sujets de recherches complémentaires.

## 6.2 Les apports de notre étude

Notre étude est qualitative et interprétativiste et interroge une catégorie d'immigrants quant à ses attentes, besoins à l'égard du travail et de la carrière. Par cette approche et son sujet, notre étude est innovante, elle ouvre une voie dans la recherche au regard des perceptions de carrières au Québec pour les immigrants. Notre étude établit que certains immigrants économiques favorisent un lieu de vie reflétant la qualité de vie qu'ils recherchent. Au-delà de la carrière et de la satisfaction salariale, les immigrants souhaitent investir un lieu de vie qui soit agréable, quitte à obtenir un emploi qui ne soit pas en lien direct ou total avec leurs compétences et diplômes. La motivation à venir s'installer en région semble être double : une perspective d'emploi pour assurer un revenu et une qualité de vie permettant de prendre du temps pour soi et la famille. La conciliation travail-famille, pour les immigrants semblent revêtir un aspect central.

Dans un contexte de concurrence internationale quant au recrutement des talents étrangers, il semble que le Québec et ses régions aient l'opportunité de mettre en valeur certaines potentialités. La qualité de vie et la conciliation travail-famille sont acquises pour bon nombre d'immigrants réunionnais.

Les ancres de carrière des réunionnais s'articulent autour d'une triade : défi, autonomie et qualité de vie. Cette triade est un socle commun à tous nos immigrants réunionnais, mais il est parfois possible de l'élargir à 6 ancres de carrières dominantes. Le concept originel de Schein évolue selon les contextes et les générations de salariés. La qualité de vie devient une ancre centrale ou déterminante pour les salariés qui opèrent des choix en ayant le souci de satisfaire à la conciliation travail-famille ou le temps pour soi. L'arrivée, ou la perspective d'avoir des enfants, sont des facteurs qui peuvent influencer l'amplification de l'ancre « qualité de vie », mais elle semble toutefois être une ancre décisive quant aux choix de carrière des immigrants réunionnais et parfois même pour les choix de lieu de vie.

Une cohérence de trajectoire de vie se dessine pour les immigrants réunionnais. Ils semblent immigrer pour obtenir un diplôme en lien avec une aspiration professionnelle et personnelle. Le désir d'autonomie, de défi et de qualité de vie sont des



guides dans les choix de lieu de vie, d'étude et d'établissement. L'obtention d'un diplôme ouvre la perspective d'emploi en région, les choix de carrière sont alors guidés par la nécessité de subvenir aux besoins premiers et ouvrir à la qualité de vie. La seule ombre au tableau demeurant cette difficulté à pénétrer le cercle de recrutement indigène et, par la suite, celui de l'intimité qui confère des liens chaleureux dans les relations humaines en dehors des relations professionnelles.

### **6.3 Limites de notre étude**

La première limite de cette étude est comprise dans son territoire et sa validité externe. Malgré une validité interne forte, les répondants ayant validé nos analyses, il n'en demeure pas moins que nos résultats ne peuvent s'appliquer à d'autres contextes et populations.

Notre population de référence : les réunionnais travaillant au Bas-Saint-Laurent, est difficilement quantifiable. C'est là une des limites de cette étude. Hormis les chiffres du MIDI que nous reprenons dans cette étude, il nous a été impossible d'avoir accès à ceux de la Région Réunion. Nous souhaitons connaître le nombre de personnes ayant obtenu un DEC, ceux qui sont installés en région (avec ou sans DEC), le taux de retour à La Réunion, etc...

Enfin, notre étude a été contrainte dans le temps. La nature du réseau réunionnais (très peu ethnique) a limité notre éventail de personnes sollicitées.

### **6.4 Ouvertures et perspectives**

L'immigration économique est soumise à une concurrence internationale afin d'attirer les talents. Le Québec est un acteur premier de cette compétition dans le recrutement des talents en cultivant la particularité d'une ouverture plus grande à la francophonie. Le dispositif que nous avons questionné semble offrir de réelles

perspectives d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Or, la réalité complexe d'un terrain d'observations nous invite à un réajustement de notre posture.

Les nouvelles générations s'orientent, avec moins de retenue, vers des carrières ou expériences internationales afin de s'ouvrir de nouveaux horizons et acquérir de nouvelles compétences. Cet enrichissement du capital humain semble leur permettre de négocier alors de nouveaux aspects d'un contrat psychologique les liant à leur employeur, ce dernier devant alors devenir une « entreprise de choix » pour ces nouveaux talents.

La perception des employeurs quant à cette génération nouvelle et mobile est encore peu investiguée. Mais les besoins de main d'œuvre sont bels et biens présents. Malgré les besoins exprimés, il semble que la présence d'un « cercle indigène » de recrutement (Galloro, 2002) soit plus marquée en région que dans les grandes métropoles. Ces dernières offrent alors de plus grandes perspectives d'emploi mais moins de possibilité de négocier un équilibre travail-famille ou une qualité de vie. D'autant que les immigrants en région souhaitent rompre avec la dualité inter culturelle « eux-nous » afin d'obtenir une place reconnue dans la vie de la cité. Cette inter culturalité semble s'effacer peu à peu dans la sphère professionnelle où l'appartenance à une compagnie, une entreprise, crée un sentiment de « vivre ensemble », d'avoir une place, une utilité.

A la lueur de l'expérience vécue par nos répondants, un sujet de recherche nous apparaît. L'arrivée au Québec via les études collégiales permet d'offrir de multiples avantages : confirmation du choix de migration et de carrière, définition des priorités personnelles et professionnelles, résilience, autonomie et défi du processus migratoire, réduction du choc culturel... Ce passage par les études et leur financement permet aussi d'appréhender le milieu professionnel et la culture du pays. Afin de créer des liens plus riches, les réunionnais s'investissent dans le bénévolat et/ou le communautaire qui favorise encore plus l'appréhension d'une culture nouvelle. Cet aspect nous renvoie au lien établi entre le « don, la dette et l'identité » (Godbout. 2000). En dehors de l'économie de marché et de l'appareil d'Etat qui gère les finances publiques, il existe une autre forme de relation et d'échange : le don. Le don est primordial en société, il permet de faire circuler des objets, des symboles, de la relation et crée des liens entre les personnes. Car *« l'esprit du don : de ce qui se passe chez le donneur, chez le receveur,*

*lorsque le don circule. [...] au-delà de ce qui circule, ce qui est en jeu dans le don, ce que nous mettons en jeu dans le fait de donner, de recevoir, de rendre, ce que nous risquons c'est notre identité »(Godbout, 2000, p.20).*

Dans le prolongement de cette recherche, nous souhaiterions approfondir les notions de cercles culturels (eux et nous, culture ethnique, culture indigène, culture professionnelle, etc ) et des ponts qui les lient. A savoir, si la culture professionnelle ne serait pas un liant pour des cultures a priori hétérogènes, notamment lorsqu'une organisation est apprenante et favorise l'intelligence collective au service d'un bien commun. Pour que finalement une communauté de personnes en milieu de travail concourent ensemble au développement d'un bien commun tel qu'une organisation de travail ( Pérouma et Albert, 2016).

## BIBLIOGRAPHIE

Aberkhane, I. (2016). Penser la société de demain à travers l'écologie. Conférence Darwin, Bordeaux, 21-05-2016.

Adler N. (1997). International dimensions of organizational behavior, 3<sup>rd</sup> edition, Cincinnati, OH: Southwestern.

Adler, P., Goldoftas, B. et al., (1997). Ergonomics, Employee Involvement and the Toyota Production System : A Case Study of NUMMI's 1993 Model Instruction. Industrial and Labor Relations Review, 50, 416-437.

Affaires étrangères, commerce et développement Canada (2014). Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale : utiliser notre avantage du savoir comme moteur de l'innovation et de la prospérité. Gouvernement du Canada.

Aktouf O. (2012). Le management entre tradition et modernité. 5<sup>ème</sup> édition. Gaëtan Morin édition. Montréal.

Ambrose P. (1911). Devil's Dictionary. Ressource internet : <http://xroads.virginia.edu/~hyper/bierce/bierce.html>. Consultée le 11 novembre 2016.

Arcand S. et Najari M. (2010). Situation des immigrants au marché du travail québécois : bref portrait statistique. CAMO. Québec.

Argyris C. (1960). Understanding Organizational Behaviour, Tavistock Publications, London.

Arthur M.B, et Rousseau D.M. (1996). The boundaryless career : a new employment principle for a new organizational era, Oxford. Oxford University Press.

Bagla-Gokalp L. (1998). Sociologie des organisations. La Découverte. Paris.

Bandura A. (1997). Health functioning in A. Bandura (Ed) Self-efficacy : the exercise of control. New-York: Freeman, vol.7, pp 259-318.

Bastid F. et Bravo B. (2006). "Réussir sa carrière: approche conceptuelle". Dans Comportement organisationnel vol.2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et

épuisement professionnel, sous la direction de El Akremi Asaâd, Guerrero, Neveu. 1<sup>ère</sup> édition. P143-168. DeBoeke, Bruxelles.

Bégin K. et Renaud J. (2012). Emploi qualifié et sous-qualifié chez les travailleurs immigrants sélectionnés du Québec : cheminement en emploi et effet de la grille de sélection. *Recherches sociographiques*, Vol. 53, n°2, p. 287-313.

Bell N., & Staw B. (in press) People as sculptors versus sculptor: The roles of personality and personal control in organizations. In M. Arthur, D. Hall, & B. Lawrence (Eds.), *The handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.

Bertaux D. (1997). *Les récits de vie*. Nathan, Paris.

Blekhodja C. et Vatz Laaroussi M. (2012). « Immigration hors des grands centres. Enjeux, politiques et pratiques dans cinq états fédéraux ». l'Harmattan. Paris.

Blais M. et Martineau S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, p.1-18.

Blancero, D.M. et Kreiner, G.L. (2001). The anticipatory psychological contract ; employer/employee obligation and job choice. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, Illinois.

Blau P.M (1964). *Exchange and power in social life*. New-York. Wiley.

Bloom M. et Grant M. (2001). Brain gain : the economic benefits of recognizing learning and learning Credentials in Canada. Ottawa. Conference Board of Canada.

Boudarbat B. et Cousineau J-M. (2010). Un emploi correspondant à ses attentes personnelles ? le cas des nouveaux immigrants au Québec. *Revue de l'intégration et de l'immigration internationale*. Mai 2010, Vol.11, p. 155-172.

Boyer R. et Didier M. (1998). *Innovation et croissance*. La documentation Française. Paris.

Boyer R. et Saillard Y. (2002). *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*. Paris. La Découverte.

Brun J.P (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Centre d'expertise en GRH. Gouvernement du Québec. Québec.

Cadin L., Bender A.F., et Saint-Giniez V. (1999). Les carrières nomades, facteur d'innovation. *Revue Française de gestion*. Vol 126, pp. 58-67.

Cerdin J-L. et Lepargneux M. (2008). Carrière et réussite de la mobilité internationale. Congrès AGRH 2008. Academia.edu.

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30721981/2008cerdin-lepargneux.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478966380&Signature=URf8%2F6FZ%2FiHec8AAUQxRkC7xsTM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCarriere et reussite de la mobilit+e int.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30721981/2008cerdin-lepargneux.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478966380&Signature=URf8%2F6FZ%2FiHec8AAUQxRkC7xsTM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCarriere+et+reussite+de+la+mobilit+e+int.pdf)

Cerdin J-L. (2011). L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? *Gestion* 2011/3, Vol. 36, p. 27-34.

Chiswick B et Miller P. (2007). The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of education review*. Volume 28, issue 2, p. 162-169.

CI W., Morissette R. et Schellenberg G. (2016). Embauches et mises à pied dans les régions économiques du Canada : estimations expérimentales, 2003 à 2013. Division de l'analyse sociale et de la modélisation. Statistiques Canada, Gouvernement du Canada.

Colerette P. (1997). L'étude de cas au service de la recherche. *Recherches en soins infirmiers*. n°50, p. 81-88.

Collin A. and Young R.A. (2000). *The Future of Career*. Cambridge University Press, 2000.

Colerette P., 1997. Méthodologie : l'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en Soins infirmiers*, N°50.

Connelly E.M et Clandinin D.J (1990). Stories of experience and narrative inquiry. *Educational researcher* 17, 4-7.

Coulomb C.A (1821). *théorie des machines simples en ayant égard au frottement de leurs parties et à la raideur de leurs cordages*, Paris.

Dalton, G.W, Thompson P. et Price R. (1977). The four stage of professional careers : a new look at performance by professionals, *Organization dynamics*, vol.6,pp. 19-42.

D.Aveni R.A (1995). Coping with hypercompetition : Utilising the new 7S's framework. *Academy of management executive*, Vol.9. p.45-57

Dany F. (2013). La gestion des carrières. Populations et contexte. AGRH. Vuibert. Paris.

Deci EL et Ryan M.L. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New-York, Plenum.

De Felice A. (2008). Densifying Gen Y. Accounting technology, décembre 2008.

Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. (2005). Comportements organisationnel (Vol.1). Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle. DeBoeck. Bruxelles.

Deming W-E. (2002). Hors de la crise. 3<sup>ème</sup> Edition. Economica. Paris.

Dumez H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion : une réponse à Marie-Josée Avenier. *AEGIS Le Libellio*, p. 39-52.

Dumez H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? le libellio d'AEGIS, n°4, p.47-58.

Emploi Québec (2014). Le marché du travail dans la région du Bas-Saint-Laurent, perspectives d'emploi par profession 2013-2017. Direction de la planification, du partenariat et des services aux entreprises de la région du Bas-Saint-Laurent. Gouvernement du Québec.

Feldman D.C et Bolino MC (1996). Careers within careers : reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human resource management review*. Vol.6, issue 2, summer 1996, p.89-112.

Feldman D et Bolino M. 2000. Career patterns of self-employed : career motivations and career outcomes. *Journal of small business management*. Vol38. P 53-67.

Ferri-Reed J. (2014). Millennializing the workplace. *Journal for quality and participation*, 37 (1), 13-14.

Fortin J-C. al. (1993). « Histoire du Bas Saint-Laurent ». IQRC. Québec.

Fortin, S. (2002). Trajectoires migratoires et espaces de sociabilité : stratégies de migrants de France à Montréal, Thèse de doctorat en anthropologie sous la direction de Deirdre Meintel, Montréal, Université de Montréal.

Fortin, S. et J. Renaud, 2004. « Stratégies d'établissement en contexte montréalais : une diversité de modalités », dans J. Renaud, A. Germain et X. Leloup (éd.). Le racisme et la discrimination : permanence et résurgence d'un phénomène inavouable. Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 31-59.

Fray A-M, Morin L. et Renaud S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. Gestion 2000. Janvier-Février 2015.

Galloro P.D (2003). La logique de cercle dans le recrutement : l'enfermement des relations interculturelles. Question de communication. En ligne4|2003, mis en ligne le 22 mai 2012, consulté le 21 octobre 2016. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/4999>

Giordanno Y, 2003. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative. Edition EMS, les essentiels de la gestion, Paris.

Godbout J.T. (2000). Le don, la dette et l'identité, Homo donator VS homo Oeconomicus. Boréal. Montréal.

Gohdard-Radenkovic A. (2013). « Politique de rétention au Canada : écarts entre logique des acteurs de l'institution et logique des étudiants étrangers en situation de transition ? ». P.98 In HAUSER C. MILANI P. PÂQUET M. (2013) « Sociétés de migrations en débat : Québec-Canada-Suisse : approches comparées ». PUL. Québec.

Guba E.G, et Lincoln Y.S. (1989).Fourth generation evaluation. Newbury park, CA, SAGE.

Guilbert L. (1994). Intermédiaire culturel et médiateur de culture : évolution des rôles et des attitudes dans la société québécoise. International revue of community development. N 31, printemps, 1994, p.151-161.



- Hall D.T (1976). *Careers in organizations*. California, Goodyear, Pacific Palissade.
- Hamel J. et Al, 1993, *Cas study methods*, Newbury Park, Sage.
- Handy C-B., Gordon C., Gow I. e tRandlesome C. (1988). *Making managers*. Pitman, London.
- Hauser C., Milani P. et Pâquet M. (2013) « Sociétés de migrations en débat : Québec-Canada-Suisse : approches comparées ». PUL. Québec.
- Herzberg F., "One more time : how do you motivate employees" *Harvard Business Review*, 1968 (traduction française : "à la recherche des motivations perdues").
- How N. et Strauss W. (2000). *Millennial rising : the next great generation*. New-York. Vintage.
- IEDOM (2016). *Rapport annuel de l'Institut d'Emission des Départements d'Outre-Mer*. France. Réunion.
- Inkson K., Heising A. et Rousseau D.M. (2001). The interim manager : Prototype of the 21 st century worker? *Human relations* 54, pp 259-284.
- INSEE Partenaires. 2013. *Indicateurs sociaux départementaux : une situation sociale hors norme*. n°25. Réunion.
- INSEE Partenaires. 2011. *Enquête Migration, Famille et Vieillesse ; des défis pour La Réunion de demain*. N°12. Réunion.
- International symposium on ethics, business and society (19<sup>th</sup>, 2016, Barcelone). "Ethical culture management : building an holoptism to manage commons". Pérouma J-P, et Albert M-N.
- I.S.Q. (2014). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061*. Édition septembre 2014. Gouvernement du Québec, Institut de la Statistique du Québec. Québec.
- I.S.Q (2015). *Le bilan démographique du Québec*. Édition 2015. Gouvernement du Québec, Institut de la Statistique du Québec, Québec.

I.S.Q (2016). État du marché du travail au Québec. Édition 2015. Gouvernement du Québec, Institut de la Statistique du Québec, Québec.

I.S.Q. Saint-Amour M. (2016). La migration interrégionale au Québec en 2014-2015 : la région des Laurentides sort grande gagnante, la côte Nord grande perdante. Coup d'œil sociodémographique. Québec.

I.S.Q (2017). Travail et rémunération, État du marché du travail au Québec. Gouvernement du Québec, Institut de la Statistique du Québec, Québec.

Kauffman J-C. (1997). L'entretien compréhensif. Collection sociologie 128. Nathan Université. Paris.

Lazzari, Nadia (2012). « La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'oeuvre dans la santé » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration.

Lazzari Dodeler N. et Tremblay DG (2014). Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : des différences selon l'âge et le genre. Management & Avenir, 2014/7 (N° 73).

Lazzari Dodeler Nadia et Pérouma Jean-Pierre. (2015). La Résilience : une nouvelle ancre de carrière chez les travailleurs immigrants ? Colloque "Le travail et l'emploi dans tous leurs états" - 25 février 2015 - UQAR campus de Lévis.

Lazzari Dodeler N. et Pérouma J-P. (2016). Les travailleurs immigrants : des différences et des talents incontournables pour les employeurs? ». Conférence, UQAR, 2016.

LeBlanc P., Girard C., Côté S. et Potvin D. (2003). La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec. Recherches sociographiques, vol. 44, n° 1, 2003, p. 35-55.

Lecomte J. (2005). Les caractéristiques des tuteurs de résilience. Association de recherche en soins infirmiers (ARSI) | « Recherche en soins infirmiers »2005/3 N° 82 |pages 22 à 25.

- Lecompte M-D. et Goetz J-P. (1982). Problems of responsibility and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, vol. 52, p.31-60.
- Légaré J. (2004). Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain. *Gestion* 2004/3 (Vol. 29), p. 13-19.
- Levinson, H., Price, C. R, Munden, K. J. Mandl, H. J., Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Louart P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel . CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises. UPRESA, CNRS 8020.Lille.
- Mac Grégor D. (1976). *La dimension humaine de l'entreprise*. Hommes et organisation. Paris.
- Magdeleine-Andrianjafitrimo V. (2009). Les « Déportés » de la Creuse : le dévoilement d'une histoire oubliée. *Itinéraires*. Mis en ligne le 02 juin 2014, consulté le 15 mars 2015. URL : <http://itineraires.revues.org/254> ; DOI : 10.4000/itineraires.254
- Mahoney C. (2009). Talk generation Y's language. *HR magazine*. Janvier.25.
- March J.G et Simon H.A (1958). *Organizations*. New-York. Wiley.
- Martial J-J. (2003). *Une enfance volée*. Paris. Les quatre chemins.
- Martin J. et Frost P. (1996). The organizational culture war games : a struggle for intellectual dominance. In Clegg S., Hardy C. et Nords W. (ed). *Handbook of organization studies*, London, Sage, p.599-621.
- Martineau Y., Wils T. et Michel Tremblay. (2005). La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impact sur les cheminements et succès de carrière. *Relations industrielles*, Vol. 60, n°3, p.455-482.
- Miles R.E, et Snow C.C (1996). Twenty-first century careers. Dans :Arthur M. et Rousseau D., *the boundaryless career : a new employment principle for a new organizational era*. New-York. Oxford University Press, pp 97-115.

M.I.D.I (2007). L'immigration au Québec. Partage des responsabilités Québec/Canada. Statuts de personnes se trouvant au Québec, catégories d'immigration. Gouvernement du Québec, Québec.

MIDI (2011). Étudiants Réunionnais dans les régions du Québec. Communication de madame La Ministre le 19 janvier 2011. Site du Ministère.

M.I.D.I. (2011). Protocole de coopération en matière de mobilité des jeunes Réunionnais. MIDI. Québec.

M.I.D.I (2013). Plan stratégique 2012-2016, actualisation. Gouvernement du Québec, Québec.

M.I.D.I (2015). Guide des procédures d'immigration. Composante 3, programme de recrutement et de sélection des candidats à l'immigration économique. Chapitre 1 : le programme régulier de sélection des candidats travailleurs qualifiés. Gouvernement du Québec, Québec.

Miles M. et Huberman A. (2003). Analyse des données qualitatives ». De Boeck. Bruxelles.

Miralles P. (2007). Le management des talents. Entreprises et management. L'Harmattan. Paris.

Moison, J.-C.. Du mode d'existence des outils de gestion, Edition Séli Arslan, 1997

Mucchieli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris : PUF.

Myrlande P. (2005). Les facteurs d'exclusion faisant obstacle à l'intégration socioéconomique de certains groupes de femmes immigrées au Québec : un état des lieux. *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 17, n°2, p. 75-94.

Nonaka I. et TAKEUCHI H. (1997). La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université. Bruxelles.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Papinot C., Le Her M. et Alain Vilbrod. (2012). Jeunes Français au Québec : quels modes d'usage des dispositifs d'aide aux nouveaux arrivants ? *Recherches sociographiques*, vol. 53, n° 2, 2012, p. 337-356.

Parant M. (2001). Les politiques d'immigration du Canada : stratégies, enjeux et perspectives. Les études du CERI. N°80.

<http://www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr/ceri/files/etude80.pdf>

Parent D. et Worswick C. (2004) « Qualification et immigration : réforme de la grille d'admission du Québec et composition de la population d'immigrants s'établissant au Québec ». Cirano. Montréal (référence internet : <http://secure.cirano.qc.ca/pdf/publications/2004RP-08.pdf>).

Patton M.Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods. 3ème ed. Sage publications. Thousand Oaks.

Peiperl M., Arthur M. et Anand N. (2002). Career creativity explorations in the remaking of world. Oxford University press. New-York.

Perkins R. et Neumayer E.(2014). Geographies of educational mobilities : Exploring the uneven flows of international students. The Geographical journal, vol. 180, n3, p246 à 259.

Pérouma, J-P. (2016a). « Les immigrants réunionnais : étudier et vivre au Québec. Un dispositif ouvrant des pratiques novatrices dans l'insertion socio-économique des immigrants ? ». Cahier du CRISES, Actes du colloque annuel des étudiant-e-s de cycle supérieur CRISES des 17 et 18 mars 2016. Sous la direction d'Annie Camus. UQAM. Montréal.

Pérouma J-P. (2017). Étudier et vivre au Québec : quand la main-d'œuvre réunionnaise questionne les solidarités. Colloque de médiation interculturelle : éthique et vulnérabilité. 24 et 25 mars 2017. UQAR. Rimouski.

Pongo M. et al. (2016). Portrait économique des régions du Québec. Direction des politiques et de l'analyse économiques. Gouvernement du Québec, Québec.

Piché V., Renaud J. et Gingras L. (2002). L'insertion économique des nouveaux immigrants dans le marché du travail à Montréal : une approche longitudinale. *Population*, 2002/1 (Vol. 57).

Reitz J.G et Banerejee R. (2001). Racial Inequality, Social Cohesion and Policy Issues in Canada. *Social issues*. Volume 57, Issue 3 Fall, Pages 579–613.

Renaud J. et Cayn T. (2006) Un emploi correspondant à ses compétences ? les travailleurs sélectionnés et l'accès à un emploi qualifié. MIDI. Gouvernement du Québec.

Rodrigue JP. (2000). L'espace économique mondial. Presse de l'Université du Québec. Québec.

Rousseau D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*. Vol 2. P 121-139.

Saint-Amour M. et Ledent J. (2010). Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal : une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1992, 1996, 2000 et 2004). *Cahier Québécois de démographie*, vol. 39, n°1, p. 59-90.

Saint-Onge S., Haines V-Y., Aubin I., Rousseau C. et Lagassé G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, summer 2005, 30 :2. Proquest.

Sanseau P-Y. (2005.) Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en science de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyses. *Recherches Qualitatives*, vol. 25, p.33-57.

Schein E-H. (1965). *Organizational psychology*.

Schein E.H. (1990). *Career anchors, discovering your real values*. San-Francisco. Jossey-Bass/Pfeiffer.

Senge PM. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York. Doubleday.

Stephens, G.K. (1994). Crossing internal career boundaries : the state of research on subjective career transitions, *Journal of management*, vol.20, pp.479-501.

Super D.E. (1957). *Psychology of careers*. New-York. Harper.

Suutari V., Taka M., (2004) "Career anchors of managers with global careers", *Journal of Management Development*, Vol. 23 Iss: 9, pp.833 – 847

Tapp JF. (2007). Établissement des jeunes au Bas-Saint-Laurent, une étude comparative des représentations des intervenants et des jeunes. Mémoire. Rimouski, Québec, Université du Québec à Rimouski, Département sociétés, territoires et développement, 229 p.

Tremblay D.G (2007). D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux. PUQ Montréal.

Tremblay D-G (2014). *Infirmières. Vocation, engagement et parcours de vie*. Les Éditions du remue-ménage. Québec.

Tremblay, D-G, avec la collaboration de S. Abouaissa et N. Dodeler (2015a). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec : PUQ.

Tremblay DG, Doucet A. et McKay L. (2015). Le congé parental et la politique familiale au Québec : une innovation sociale du monde francophone dans la mer anglophone de l'Amérique du Nord. Communication au XXVème colloque AGRH, Chester. Le 07 novembre 2015.

Tremblay D-G et Lazzari Dodeler N. (2015)' Les pères et la prise de congé parental ou paternité. Une nouvelle réalité. PUQ. Québec.

R. J. Vallerand et E. E. Thill, « Introduction au concept de motivation », *Études vivantes – Vigot, 1993*.in Vallerand et Thill, introduction à la psychologie de la motivation, Laval, Québec.

Van Maanen J. et Schein E.H (1977). Toward a theory of organizational socialization. Massachusetts Institute of Technology.

Vatin F. (2008). Le travail et ses valeurs. Paris :Albin Michel.

Wacheux F. (1995), « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », Actes du 6e congrès de l'AGRH, p. 127-134.

Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Paris: Economica.

Wils L., Wils T. et Tremblay M. (2001). Structuration des ancrs de carrière : test d'un modèle et validation d'un instrument de mesure des valeurs de carrière. Congrès AGRH, Dakar.

Yin R.K. (1984). - Case Study Research; Design and Methods. London, Sage Publications.

YIN RK. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. Evaluation, SAGES, p. 321-332.

Yuquian L. et Hou F. (2015). Les étudiants étrangers qui deviennent des résidents permanents au Canada. Statistique Canada. Ministère de l'industrie. Canada.

#### Ressources internet

Académie et Rectorat de La Réunion, Chiffres de réussite aux examens. <https://www.ac-reunion.fr/academie/chiffres-cles-et-statistiques/archives-chiffres-cles/chiffres-cles-et-statistiques-2014-2015.html>

M.I.D.I. 2017. Définition du Programme d'expérience Québécoise : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/etudiants/demeurer-quebec/demande-csq/etudiants-peq/peq.html>



**Annexe I Tableau synthétique présentant le profil sociodémographique des répondants à la recherche.**

		<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>Age</b>	18-24 ans	0	3
	25-30 ans	3	2
	31-35 ans	2	0
	36 ans et plus	0	2
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>État Civil</b>	Célibataire	1	1
	Conjoint de fait	2	2
	Marié	2	4
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Statut</b>	Résidence permanente	5	3
	Citoyenneté	0	2
	Post diplôme	0	1
	Autre	0	1
<b>Diplôme français</b>	Baccalauréat	5	5
	Universitaire	0	1
	Autre	0	1
<b>Diplôme Québec DEC</b>	Santé	3	1
	Social	1	1
	Administration/service	1	2
	Bâtiment	0	2
	Aucun	0	1

## Annexe II Certificat d'éthique



### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Nadia Lazzari-Dodeler
Unité de recherche :	Sciences de la gestion
Titre du projet :	Besoins, attentes et motivations des immigrants à l'égard du travail et de la carrière dans la région du Bas-Saint-Laurent et en particulier à Rimouski
Commentaires :	

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec le titulaire du certificat, que les êtres humains, sujets d'expérimentation, pour ce projet seront traités conformément aux principes **de l'Énoncé de politique des trois Conseils** : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que les normes et principes en vigueur de la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

#### Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-83-563
Période de validité du certificat :	Du 15-01-2015 au 14-01-2016

A handwritten signature in black ink, reading "Michel Bélanger". The script is fluid and cursive, with the first name "Michel" and last name "Bélanger" clearly distinguishable.

Michel Bélanger, président du CÉR-UQAR

Date de la réunion : Sur courriel